



**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO
INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA**

**DIAGNÓSTICO AOS OBJETIVOS GERAIS DO SIADAP
MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE FOZ CÔA**

PROJECTO APLICADO DO MESTRADO EM GESTÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANA CRISTINA INTEIRO GUINDEIRA, N° 1010061

JULHO | 2012



**INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO**



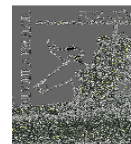
DIAGNÓSTICO AOS OBJETIVOS GERAIS DO SIADAP MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE FOZ CÔA

PROJECTO APLICADO DO MESTRADO EM GESTÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Orientador: Professor Doutor Amândio Pereira Baía

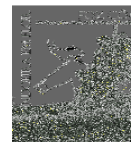
Ana Cristina Inteiro Guindeira, N° 1010061

JULHO | 2012



“A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços”.

Suzana Alves da Silva Toscano
Secretária de Estado da Administração Pública-2003



AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, pais, avó e amigos por terem suportado as minhas ausências, pela compreensão, carinho e apoio que me dispensaram nos momentos de desânimo, desalento e cansaço.

Ao meu orientador Professor Doutor Amândio Pereira Baía, pela orientação, ensinamentos, compreensão, amizade e apoio.

Ao Professor Doutor Jorge S. Coelho, Professor auxiliar nas Universidades do Minho e Portucalense e Presidente da IPBM (*Portuguese Institute for Business Process Management Strategic and operational management consulting projects related to business process management (BPM), information systems planning and implementation, business planning and strategy deployment, change management and management training, in many business sectors and public administration*) pela sua orientação e ensinamentos.

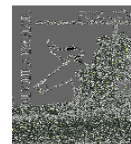
Ao Presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa, Eng.º Gustavo de Sousa Duarte, pela confiança e disponibilização de todos os meios necessários à aplicação do Inquérito.

A todos os meus colegas de trabalho, pela colaboração e compreensão demonstradas.

A todos os meus professores do Mestrado de Gestão, especialização em Administração Pública, pelos seus ensinamentos e disponibilidade.

À Dr.^a Olga Faria, responsável pela Biblioteca do IPG, pela sua dedicação e apoio.

A todos quantos se disponibilizaram e colaboraram na realização deste Projeto, o meu muito obrigado!



RESUMO

A atual reforma da Administração Pública, tem vindo a ser orientada numa lógica direcionada para o cidadão cada vez mais exigente e consciente dos seus direitos. Nesta dinâmica, espera-se do dirigente uma liderança participada que promova o envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança.

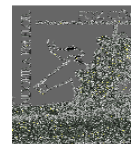
Surge uma nova forma de gerir, a gestão orientada pelos resultados (GOPR), que pressupõe uma gestão participada (onde os trabalhadores conhecem e discutem os objetivos da organização, facultando a integração dos aspetos humanos e dos objetivos da organização), com ênfase em conceitos como a motivação e o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores, permitindo associar os organismos públicos a objetivos e a resultados.

O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), como parte integrante das reformas administrativas, pretende contribuir para a boa gestão dos recursos humanos, promovendo a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços, dirigentes e trabalhadores, ao nível da Administração Central e Local.

Nesta linha de pensamento, esta investigação visa diagnosticar o cumprimento dos objetivos gerais do SIADAP, direcionados para os Recursos Humanos, aquando da sua aplicação no Município de Vila Nova de Foz Côa, no ano de 2010, nomeadamente quanto à: Avaliação da visão estratégica (através do alinhamento dos objetivos do SIADAP 3, com os objetivos do SIADAP 1 e 2); Identificação de potencialidades pessoais e profissionais a desenvolver (diagnóstico de necessidades de formação e competências a melhorar); Promoção da motivação; Melhoria do trabalho (cultura de excelência e qualidade); Responsabilização individual (com base em objetivos não partilhados), Avaliação do grau de liderança dos dirigentes e o SIADAP na perspetiva dos trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa.

Esta análise, permitiu constatar que se impõe uma maior reflexão na fixação de objetivos aos trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa.

Palavras-Chave: SIADAP, Gestão por Objetivos, Resultados, Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho



ABSTRACT

The current reform of public administration has been directed to a logic-oriented towards the citizen's increasingly demanding and aware of the rights. In this dynamic, it is expected that the leader has a participatory leadership, which promoting employee involvement in the changing process.

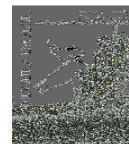
A new way of managing is arising, the results-oriented management (GOPR), which assumes a participatory management (where workers know and discuss the organization's goals, allowing the integration of human aspects and goals of the organization), with emphasis on concepts such as motivation and development of workers abilities, allowing the association of public administration to objectives and results.

The Integrated Performance Assessment in Public Administration (SIADAP), as part of administrative reforms has the aim to contribute to the good management of human resources, promoting efficiency, effectiveness and quality of services, managers and workers at the Central and local Administration.

With this in mind, this research intends to diagnose the performance of the overall objectives of SIADAP, directed to Human Resources, when implemented in the municipality of Vila Nova de Foz Côa, in 2010, particularly in regards to: Evaluation of strategic vision (by aligning the goals of SIADAP 3, with the objectives of SIADAP 1 and 2); Identification of potential personal and professional development (analyzing the training needs and skills to improve); Promotion of motivation; Work improvement (culture of excellence and quality); Individual accountability (based on not shared objectives), Evaluation of the Leader's Leadership and SIADAP in the perspective of the workers of the municipality of Vila Nova de Foz Côa.

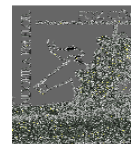
This analysis, has found that it requires further consideration in setting goals to employees of the municipality of Vila Nova de Foz Côa.

Keywords: SIADAP, Management by Objectives, Results, Human Resources and Performance Evaluation



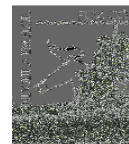
GLOSSÁRIO

| | |
|-----------------|--|
| CEE | Comunidade Económica Europeia |
| GOPR | Gestão Orientada para os Resultados |
| GPO | Gestão por Objetivos |
| QUAR | Quadro de Avaliação e Responsabilização |
| KMO | Kaiser Meyer Olkin |
| RCM | Resolução do Conselho de Ministros |
| SIADP | Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública |
| SIADAP 1 | Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Serviços da Administração Pública |
| SIADAP 2 | Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública |
| SIADAP 3 | Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública |
| SPSS | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> |
| UCMA | Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa |
| VS | Versus |

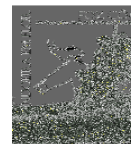


ÍNDICE GERAL

| | |
|--|-------------|
| RESUMO..... | v |
| ABSTRACT | vi |
| GLOSSÁRIO | vii |
| ÍNDICE GERAL | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xi |
| ÍNDICE DE QUADROS | xiii |
| ÍNDICE DE TABELAS | xiv |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| 1 - A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 4 |
| 1.1 – Evolução da Administração Pública | 4 |
| 1.2 – A Reforma da Administração Pública em Portugal | 7 |
| 2 – OS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 13 |
| 2.1 – O Papel dos Dirigentes na Administração Pública | 13 |
| 2.2 – Participação dos Trabalhadores como Condição de Mudança | 18 |
| 3 – A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES..... | 19 |
| 3.1 – Gerir Motivações..... | 19 |
| 3.2 – Gestão por Objetivos e Gestão Orientada pelos Resultados..... | 21 |
| 4 - AS AUTARQUIAS LOCAIS | 24 |
| 4.1 – Evolução e Características da Governação Local..... | 24 |

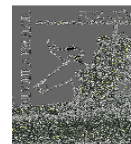


| | |
|--|------------|
| 4.2 – O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)..... | 27 |
| 5 – ESTUDO EMPÍRICO..... | 38 |
| 5.1 – Caracterização do Sujeito | 38 |
| 5.2 – Orientação do Estudo | 43 |
| 5.3 – Metodologia Utilizada..... | 45 |
| 5.4 – Análise Estatística | 49 |
| 5.5 – Dados Obtidos e sua Análise | 57 |
| 5.6 – Discussão dos Resultados Obtidos..... | 101 |
| CONCLUSÃO..... | 106 |
| BIBLIOGRAFIA | 109 |
| | |
| Anexo I – Organograma do Município de Vila Nova de Foz Côa | |
| Anexo II – Pedido de autorização para aplicação do Inquérito por Questionário | |
| Anexo III – Inquérito por Questionário | |
| Anexo IV – Resultados da aplicação do Teste Spearman’s rho | |



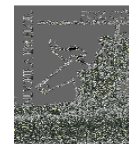
ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------------|----------------------------------|----|
| Figura I | Extrato do Mapa de Portugal..... | 38 |
|-----------------|----------------------------------|----|

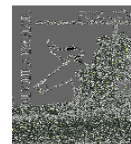


ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|--|----|
| Gráfico I | Grandes Opções do Plano de 2010..... | 40 |
| Gráfico II | Execução das Grandes Opções do Plano de 2010..... | 40 |
| Gráfico III | Contagem dos trabalhadores por categoria/carreira..... | 43 |
| Gráfico IV | Distribuição dos Inquiridos por Género..... | 57 |
| Gráfico V | Distribuição dos Inquiridos por Idade..... | 57 |
| Gráfico VI | Distribuição dos Inquiridos por Anos de Serviço..... | 58 |
| Gráfico VII | Distribuição dos Inquiridos por Anos de Categoria..... | 58 |
| Gráfico VIII | Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias..... | 59 |
| Gráfico IX | Ilustração Gráfica da Variável – Conhece os objetivos do serviço de que depende? vs Idade..... | 61 |
| Gráfico X | Ilustração Gráfica da Variável – Os objetivos a concretizar ao longo do ano, forma fixados com clareza? vs Habilitações Literárias..... | 63 |
| Gráfico XI | Ilustração Gráfica da Variável – Os objetivos fixados para o corrente ano (2011), são iguais ao do ano anterior (2010)? vs Idade..... | 64 |
| Gráfico XII | Ilustração Gráfica da Variável – Acha que se não cumprir com os seus objetivos, provocará algum impacto nos objetivos estratégicos da Câmara? vs Género..... | 66 |
| Gráfico XIII | Ilustração Gráfica da Variável – No ano em referência frequentou ações de formação profissional vs Habilitações Literárias..... | 68 |
| Gráfico XIV | Ilustração Gráfica da Variável – Se Sim, Quantas? vs Idade..... | 70 |
| Gráfico XV | Ilustração Gráfica da Variável – Da iniciativa de Quem? vs Habilitações Literárias..... | 71 |
| Gráfico XVI | Ilustração Gráfica da Variável – De que forma os Conhecimentos Apreendidos o/a Auxiliaram? vs Anos de Serviço..... | 73 |
| Gráfico XVII | Ilustração Gráfica da Variável – Participa nas decisões relacionadas com as suas tarefas e/ou dá sugestões ao seu superior hierárquico? vs Género..... | 75 |
| Gráfico XVIII | Ilustração Gráfica da Variável – O seu superior hierárquico, comunica- | |

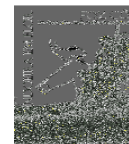


| | | |
|-----------------------|---|----|
| | lhe com regularidade a apreciação que vai fazendo sobre o seu trabalho vs Categoria..... | 77 |
| Gráfico XIX | Ilustração Gráfica da Variável – Considera justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas? vs Género..... | 78 |
| Gráfico XX | Ilustração Gráfica da Variável – Acha que os seus objetivos contribuem para a melhoria do Serviço? vs Anos de Serviço..... | 80 |
| Gráfico XXI | Ilustração Gráfica da Variável – Acha que o seu desempenho tem melhorado ao longo dos últimos anos? vs Anos de Serviço..... | 82 |
| Gráfico XXII | Ilustração Gráfica da Variável – O cumprimento dos seus objetivos depende claramente de si? vs Categoria..... | 84 |
| Gráfico XXIII | Ilustração Gráfica da Variável – Foram-lhe atribuídos objetivos partilhados com os seus colegas? vs Categoria..... | 85 |
| Gráfico XXIV | Ilustração Gráfica da Variável – Grau de satisfação com o seu Superior Hierárquico, quanto à Liderança? vs Habilitações Literárias..... | 87 |
| Gráfico XXV | Ilustração Gráfica da Variável – Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho? vs Habilitações Literárias..... | 90 |
| Gráfico XXVI | Ilustração Gráfica da Variável – Reclamou da avaliação? vs Idade..... | 91 |
| Gráfico XXVII | Ilustração Gráfica da Variável – Acha que a avaliação de desempenho, contribui para a Motivação para o trabalho? vs Género..... | 93 |
| Gráfico XXVIII | Ilustração Gráfica da Variável – Acha que a avaliação de desempenho, promove o desenvolvimento profissional? vs Categoria..... | 95 |
| Gráfico XXIX | Ilustração Gráfica da Variável – Acha que a avaliação de desempenho é um processo justo? vs Habilitações Literárias..... | 97 |
| Gráfico XXX | Ilustração Gráfica da Variável – Acha que a avaliação de desempenho, trata-se apenas de um mero processo burocrático? vs Categoria..... | 98 |



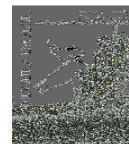
ÍNDICE DE QUADROS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Quadro I | Teria X e Y de Douglas MacGregor..... | 20 |
| Quadro II | Principais Alterações do SIADAP – 2004/2008..... | 30 |
| Quadro III | Competências do avaliador e direitos/deveres do avaliado..... | 35 |
| Quadro IV | Alph de Cronbach Total..... | 49 |
| Quadro V | Cronbach`s Alph, se o item for apagado..... | 49 |
| Quadro VI | KMO e Bartlett`s Test..... | 50 |
| Quadro VII | Componente com rotação Matrix..... | 51 |
| Quadro VIII | Variância Total Explicada..... | 51 |
| Quadro IX | Valor de Alpha Cronback das variáveis segundo os fatores..... | 52 |
| Quadro X | Total de Casos, Correlações e Teste Qui-Quadrado – Q.2.13*Q.2.16.1..... | 54 |
| Quadro XI | Total de Casos, Correlações e Teste Qui-Quadrado – Q.2.13*Q.2.9..... | 55 |
| Quadro XII | Total de Casos, Correlações e Teste Qui-Quadrado – Q.2.14*Q.2.15..... | 56 |

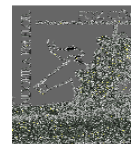


ÍNDICE DE TABELAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabela I | Contagem dos trabalhadores por categoria/carreira, segundo a modalidade de vinculação e género..... | 42 |
| Tabela II | Q.2.1 – Conhece os objetivos do serviço de que depende?..... | 60 |
| Tabela III | Q.2.2 – Os objetivos a concretizar ao longo do ano, foram fixados com clareza?..... | 61 |
| Tabela IV | Q.2.5 – Os objetivos para o corrente ano (2011), são iguais ao do ano anterior (2010)?..... | 63 |
| Tabela V | Q.2.11 – Acha que se não cumprir com os seus objetivos, provocará algum impacto nos objetivos da Câmara?..... | 65 |
| Tabela VI | Q.2.6 – No ano em referência, frequentou ações de formação profissional?..... | 67 |
| Tabela VII | Q.2.6.1 – Se Sim, Quantas?..... | 68 |
| Tabela VIII | Q.2.6.2 – Da iniciativa de Quem?..... | 70 |
| Tabela IX | Q.2.6.3 – De que forma os Conhecimentos Apreendidos o/a Auxiliaram?..... | 72 |
| Tabela X | Q.2.7 – Participa nas decisões relacionadas com as suas tarefas e/ou dá sugestões ao seu superior hierárquico?..... | 74 |
| Tabela XI | Q.2.8 – O seu superior hierárquico, comunica-lhe com regularidade a apreciação que vai fazendo sobre o seu trabalho?..... | 75 |
| Tabela XII | Q.2.14 – Considera justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas?..... | 77 |
| Tabela XIII | Q.2.10 – Acha que os seus objetivos contribuem para a melhoria do serviço?..... | 79 |
| Tabela XIV | Q.2.12 – Acha que o seu desempenho tem melhorado ao longo dos últimos anos?..... | 80 |
| Tabela XV | Q.2.3 – O cumprimento dos seus objetivos depende claramente de si?.. | 82 |
| Tabela XVI | Q.2.4 – Foram-lhe atribuídos objetivos partilhados com os seus colegas?..... | 84 |
| Tabela XVII | Q.2.9 – Grau de satisfação com o seu superior hierárquico, quanto à | |



| | | |
|---------------------|--|-----|
| | Liderança..... | 86 |
| Tabela XVIII | Q.2.13 – Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho?..... | 88 |
| Tabela XIX | Q.2.15 – Reclamou da avaliação?..... | 90 |
| Tabela XX | A sua pretensão foi atendida?..... | 92 |
| Tabela XXI | Q.2.16.1 – Acha que a avaliação de desempenho, contribui para a Motivação para o trabalho?..... | 92 |
| Tabela XXII | Q.2.16.2 – Acha que a avaliação de desempenho, promove o desenvolvimento profissional?..... | 94 |
| Tabela XXIII | Q.2.16.3 – Acha que a avaliação de desempenho é um processo justo?.... | 95 |
| Tabela XXIV | Q.2.16.4 – Acha que a avaliação de desempenho, trata-se apenas de um mero processo burocrático?..... | 97 |
| Tabela XXV | Q.2.13 – Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho? vs Q.2.16.1 – Acha que a avaliação de desempenho, contribui para a Motivação para o trabalho?..... | 99 |
| Tabela XXVI | Q.2.13 – Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho? vs Q.2.9 – Grau de satisfação com o seu superior hierárquico, quanto à Liderança..... | 99 |
| Tabela XXVII | Q.2.14 – Considera justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas? vs Q.2.15 – Reclamou da avaliação?..... | 100 |



INTRODUÇÃO

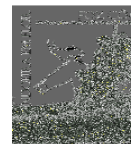
A Administração Pública Portuguesa tradicionalmente centralista e burocrática, não tem sido capaz de responder eficazmente e adequadamente às necessidades dos cidadãos e das empresas. A morosidade, desconfiança em matéria de legalidade e transparência, aliadas à desmotivação dos seus trabalhadores e até à desvalorização da sua missão, constituem fatores que urgiam serem corrigidos (Finanças, 2011).

Nesta linha de orientação, tem vindo a ser implementada uma reforma administrativa faseada e articulada, como forma de promover a competitividade e dinamismo, numa sociedade que se quer moderna e global. O país precisa de uma Administração Pública de qualidade, capaz de gerar competitividade e que seja útil ao cidadão (Gov, 2009).

Neste processo reformador, os trabalhadores da função pública e principalmente os seus dirigentes, têm um papel fulcral, sendo que sem eles a administração não evoluirá. Os dirigentes são assim o elo de ligação entre os objetivos estabelecidos, o seu envolvimento e a capacidade de execução dos serviços. Deles, espera-se uma capacidade de motivar, comunicar e gerir, para que os serviços consigam dar uma resposta adequada às necessidades dos cidadãos (Pública, 2011). Este novo papel dos dirigentes, suscita a reflexão sobre a formação dos mesmos, a qual não se deverá apenas prender com a eficiência e a economia, mas versar também sobre a capacidade de dinamizar, facilitar, resolver problemas e colaborar (Araújo, 2002:7).

Neste sentido, foi necessária a revisão do sistema de carreiras e remuneração na função pública, que entrou em vigor em 2009, bem como o controlo de novas admissões previsto na Lei nº 59/2008 de 11 de Setembro (Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas), em consonância com a alteração ao regime de aposentação e a alteração do sistema de avaliação, com a implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), não só aos seus trabalhadores, como também aos seus serviços e dirigentes.

O SIADAP, como parte integrante das reformas a decorrer na Administração Pública, surge na sequência da constatada falência do anterior sistema de classificação de serviço na Administração Pública Portuguesa. A manutenção deste sistema tornou-se



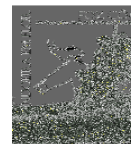
insustentável, trazendo consequências negativas para uma correta gestão dos recursos humanos.

A implementação de um novo sistema de avaliação, deverá constituir uma importante ferramenta não só para a boa gestão dos recursos humanos do Estado, como também para a promoção eficiente, eficaz e de qualidade dos serviços, dirigentes e trabalhadores, privilegiando a qualidade, excelência, liderança, responsabilização, mérito e qualificação (Gov, 2009). A aplicabilidade do SIADAP, também às Autarquias Locais em 2006, pelo Decreto Regulamentar nº 6/2006 de 20 de Junho, teve como finalidade, criar hábitos de avaliação de desempenho à semelhança dos já existentes na Administração Central, para que apenas sejam premiados os que melhor fazem uso dos escassos recursos.

A gestão por objetivos, tem sido implementada nas organizações com êxito. No entanto, nos serviços da Administração Pública, têm sido evocadas dificuldades de aplicação, uma vez que a natureza da sua missão (acautelar a provisão de bens públicos) e funções realizadas, não são as mesmas que as organizações privadas (que apenas visam o lucro), não permitindo assim, a formulação de objetivos concretos e de fácil mensuração.

Esta mudança de paradigma, tem vindo a alterar os valores da Administração Pública, enfatizando a eficiência e a economia. A diminuição da estabilidade de emprego, a preocupação com o desempenho, orientando a atenção sobre os resultados, pode desenvolver nos trabalhadores da função pública, uma atitude calculista, individualista, egoísta, promovendo a rivalidade, competitividade, deteriorando as relações entre colegas e chefias. Valores e reações muito longe da lealdade, integridade e comprometimento com o bem-estar público de outrora (Araújo, 2007).

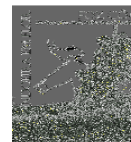
Assim, deixando para trás os sistemas tradicionais de avaliação, compete aos serviços da Administração Pública cumprir com os objetivos gerais do SIADAP. A linha de pensamento em que este projeto é desenvolvido, vai no sentido de **diagnosticar se os objetivos direcionados para os Recursos Humanos do Município de Vila Nova de Foz Côa, cumprem com os propósitos do SIADAP, em que se deve privilegiar a qualidade, o mérito, a responsabilização, a qualificação, a excelência e a liderança.**



Trata-se sobretudo de um diagnóstico, sobre a metodologia utilizada na implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa, alvo deste estudo, e que ocorreu no ano de 2010.

Tentando abordar esta problemática, este projeto desenvolve-se numa primeira parte pelo enquadramento teórico, baseado numa análise documental e bibliográfica, que conduziu a uma reflexão desde as reformas da Administração Pública à aplicabilidade do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública nas Autarquias Locais. Na primeira parte, **capítulo I** realiza-se uma breve explanação sobre a evolução da Administração Pública, passando por uma breve referência às principais reformas da Administração Pública ocorridas em Portugal, focando o surgimento do SIADAP, como parte desse processo reformativo. No **capítulo II**, abordamos a temática dos recursos humanos na Administração Pública, o papel dos dirigentes e a participação dos trabalhadores nas reformas, enfatizando estes como condição de mudança. No **capítulo III**, dá-se ênfase às novas filosofias de gestão, à gestão de motivações, à gestão por objetivos (GPO) e a gestão orientada pelos resultados (GOPR). Por último no **capítulo IV**, falamos de forma resumida sobre as autarquias locais, sua evolução e caracterização, abordando a aplicação do SIADAP às mesmas.

Num segundo momento, analisa-se a parte empírica que começa pelo **capítulo V**, no qual se caracteriza o sujeito do estudo, fazendo referência à orientação do estudo, à metodologia adotada, aos testes estatísticos, aos dados obtidos, à sua análise e discussão, colmatando com uma breve conclusão. Nesta parte, foi adotada a metodologia de análise quantitativa, recorrendo à recolha de dados através de um questionário de resposta fechada, como forma de obtermos respostas às questões colocadas.



1 - A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

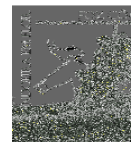
1.1 – Evolução da Administração Pública

A Administração Pública nasce da organização dos seres humanos em comunidade, uma vez que eram obrigados a estruturar alguns serviços em comum. A evolução da Administração Pública, traduziu-se num processo complexo e moroso, sendo que os seus trabalhadores só no século XIX, é que deixaram de ser funcionários do Estado e adquiriram o estatuto de funcionários públicos, separando-se definitivamente a política da administração. Durante muito tempo, estes dois conceitos foram indissociáveis. Tanto que, a admissão de funcionários dependia do “*patronage*” (da compra do cargo ou cargos obtidos através de herança). Este método de ingresso na função pública, favorecia a corrupção e o oportunismo. Era necessária a separação destes dois conceitos, como contributo para uma melhor gestão e eficiência da própria Administração Pública. Surge então, o primeiro artigo científico sobre a Ciência da Administração de W. Wilson, que distinguia a política da administração. Aos políticos cabia a definição das políticas e à administração a implementação das políticas. (Rocha, 2001a).

Seguindo as pisadas de Wilson, surge Taylor com o “*Scientific Management*”, com os seguintes princípios orientadores: Princípio do Planeamento, da Preparação, do Controlo e da separação entre Conceção e Execução do Trabalho (Silvestre, 2008). Frank e Lilian Gilbert, continuaram o trabalho de Taylor, desenvolvendo a divisão do trabalho e seleção dos empregados (Rocha, 2001a:15).

Max Weber, também contribuiu para a Administração Científica, debruçando-se sobre o estudo da burocracia. Para este autor, a burocracia apresentava-se como algo indispensável numa organização, uma vez que era constituída essencialmente de rotinas, estando-lhe subjacentes seis princípios (Rocha, 2001b:19):

- A autoridade provinha só da Lei ou Regulamentos;
- A autoridade mantinha a hierarquia;
- A organização é impessoal, a sua existência é separada das pessoas;



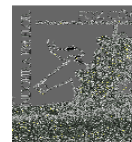
- Os especialistas que devem compor a administração, eram treinados para esse fim;
- O trabalho na administração pública é a tempo inteiro e baseia-se em regras;
- O recrutamento era efetuado por mérito e o salário era de acordo com a posição hierárquica.

A administração científica é criticada por Simon, contrapondo-a com a teoria das relações humanas. Esta teoria, dá ênfase à motivação como fator essencial para o aumento da produtividade e é aplicada ainda hoje na gestão por objetivos.

Após a segunda guerra mundial, surge o Estado de *Welfare*, proveniente da necessidade de intervenção do Estado no âmbito social. Este modelo, caracteriza-se pela crescente intervenção do Estado na vida social e económica, provocando um crescimento descontrolado dos gastos públicos. Tratava-se de um Estado demasiado pesado e lento para reagir eficazmente às necessidades dos cidadãos e à constante mudança do meio envolvente, o que pressupunha a criação de agentes e processos burocráticos com o intuito de aumentar o seu poder e bem-estar (Araújo, 2005b:1; Madureira, 2006:154).

Na década de setenta, este modelo entrou em colapso, muito por culpa da crise financeira e petrolífera, respetivamente em 1973 e 1979, originando uma desaceleração económica, diminuindo a produção e consequentemente aumentando o desemprego, o que desencadeou num esforço maior por parte do Estado, no sentido de garantir a subsistência desses cidadãos (Silvestre, 2008).

Com o aumento dos gastos públicos, devido não só à crise mas também, pelas alterações sociodemográficas (aumento da população idosa e pelo surgimento do fenómeno *Baby Boom*) e naturalmente pelo aumento do défice público, os políticos viram-se forçados a recorrer a mecanismos de privatização e contratação de serviços públicos ao exterior (*contracting out*), como forma de dar um uso mais eficiente aos dinheiros públicos. Reuniam-se assim, aliadas às exigências por parte dos cidadãos de serviços públicos de maior qualidade, as condições necessárias para o surgimento de um novo tipo de Administração Pública. Emergem assim, dois modelos (Rocha, 2001a:43; Silvestre, 2008):



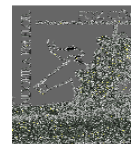
- **A escolha pública**, cujos pressupostos se baseiam na primazia do governo representativo sobre a burocracia, privilegiando a centralização, coordenação e controlo, ressaltando o perfil do burocrata que é movido pelos seus próprios interesses e não pelo bem comum;
- **O managerialismo**, que insiste na primazia dos princípios de gestão sobre a burocracia, baseados na descentralização, desregulação e delegação, procurando a melhoria da eficiência dos serviços (Rocha, 2001a:43; Madureira, 2006:155).

No início dos anos oitenta, surge um movimento proveniente dos países anglo-saxónicos, designado por *new public management*. Este movimento, tem por base características que estão interligadas entre si, tais como: *profissionalização da gestão nas organizações públicas, padrões de desempenho e medidas de avaliação, ênfase no controlo e nos resultados, desagregação das grandes unidades do sector público, introdução da competição no sector público, primazia aos estilos e práticas de gestão do sector privado e ênfase na disciplina e parcimónia na utilização dos recursos* (Araújo, 2004:2).

A Nova Gestão Pública, baseia-se na introdução de mecanismos de mercado (como a competição entre organizações e os preços) e na adoção de ferramentas de gestão privada, sempre no pressuposto que estas práticas são superiores às práticas do sector público. Assim sendo, e referindo o autor Silvestre, 2008, *apud* (Drewry, 2000; Lane, 2005; Rocha, 2000a), tudo que seja Público é ineficiente, mais caro, menos produtivo e célere para os cidadãos.

Nos finais dos anos oitenta, princípio dos anos noventa, este modelo integra novos conceitos e instrumentos: A Gestão de Qualidade Total, a Reengenharia e a Reinvenção (Araújo e Rodrigues, 2005a:2; Madureira, 2006:154 *et al*).

A Gestão de Qualidade Total, surge inicialmente em Inglaterra disseminando-se para o resto dos países europeus. Este novo modelo, baseia-se na contínua melhoria dos serviços e satisfação dos seus clientes, refletidos também nas Cartas de Qualidade. Esta nova abordagem da gestão de recursos humanos, tem como objetivo igualar as atividades do sector público às atividades orientadas pela economia de mercado. A aplicação deste modelo à Administração Pública não teve grande sucesso, uma vez que



foi concebida para a produção empresarial e não para os serviços, uma vez que estes possuem características muito próprias e são de difícil medição (Rocha, 2001a:54; Araújo, 2002:2).

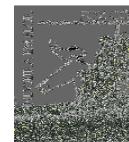
Expressões como reengenharia, desregulação e empreendedorismo, foram adotadas no sector público, ideias que à partida, poderiam melhorar as organizações públicas. A reengenharia procura proporcionar soluções rápidas, inspirada no modelo privado para a solução dos problemas públicos, define-se como o repensar e o reestruturar radicalmente os processos empresariais, com vista a obter menores custos, maior qualidade e rapidez no atendimento. Este modelo, aplicado à Administração Pública levanta algumas dificuldades e entraves, nomeadamente na redução de pessoal, na alteração do vínculo à função pública (sentimento de segurança), alteração de tarefas, necessidade de reaprendizagem profissional e modernização, sendo que, não pode ser isolada dos outros sectores da Administração Pública, pois estão interligados. Muito embora estes condicionalismos, a aplicação deste modelo em Portugal tem tido sucesso na área da saúde (Rocha, 2001a:54; Araújo, 2002:2).

A Reinvenção da Governação é a versão Americana do *New Public Management*. Trata-se de um modelo que vai beber elementos de várias correntes do pensamento de gestão, com o intuito de substituir a administração tradicional por uma administração empresarial. Este modelo privilegia valores como, a competição, incentivos de mercado, descentralização, trabalho em grupo, organizações achatadas, orientação para o consumidor, avaliação como oportunidade, desenvolvimento/aprendizagem e reconhecimento do trabalhador, entre outras (Rocha, 2001a:61).

1.2 – A Reforma da Administração Pública em Portugal

À semelhança de outros países, também Portugal sofreu uma reforma no seu aparelho administrativo. O primeiro passo foi dado por Mouzinho da Silveira em 1832, ao tentar racionalizar a estrutura administrativa e ministerial, influenciado pelo sistema administrativo, desenvolvido por Napoleão em França.

Esta reforma baseava-se em três características (Araújo, 2002:39):



- Propostas de reforma com carácter centralizador;
- Abordagem legalista do sistema administrativo;
- Hiato entre a nova estrutura e o nível de desenvolvimento socioeconómico.

Acontece que, o país não estava preparado politicamente, economicamente e socialmente, para este novo sistema.

No período de 1832 a 1910, o país atravessa uma fase de grande instabilidade política e estrutural administrativa, alternando entre uma estrutura centralizada e descentralizada. Durante esta fase foram publicados dez códigos administrativos (Araújo, 2002:41).

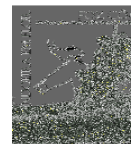
O período da primeira República, entre 1910-1926, distinguiu-se pelo caos económico e também pela grande instabilidade política. Ao nível de reformas, foi um período de estagnação.

A crise de 1929, conjuntamente com a experiência da primeira República, quase arruinou o país, tornando-se vital o controlo das finanças públicas. O sucessivo crescimento da máquina do Estado, fez com que os governantes recorressem às privatizações originado a consequente retirada da intervenção do Estado em vários quadrantes, como forma de diminuição das despesas públicas (Rocha, 1991:18-19).

No entanto, Oliveira de Salazar transformou a administração pública num instrumento ao serviço do Estado. Estado este, onde não existiam partidos políticos e onde o Parlamento e Assembleia Nacional constituíam apenas, meros órgãos decorativos. O Estado controlava quase todos os sectores, desde o desenvolvimento económico, à ordem jurídica, passando pelas atividades sociais.

Foi durante este período, que surgiram os mais importantes marcos da reforma administrativa, sendo que o primeiro foi ao nível da contabilidade pública e finanças públicas, seguindo-se a publicação do código administrativo em 1940 (Rocha, 2001a:94).

Em 1969, Marcelo Caetano sucede a Salazar e dá início às reformas da primavera Marcelista. Tenta implementar reformas políticas e sociais, mas é travado pelas elites de extrema-direita (Araújo, 2002:41).



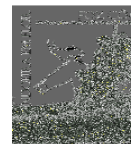
Em 1974, com a revolução do 25 de Abril, esperava-se uma grande mudança a todos os níveis, sobretudo ao nível do funcionamento das instituições. O facto é que, quase nada mudou! O código genético de uma burocracia forte era enorme, preservando-se apesar das ideias de revolução e liberdade e das pressões para as reformas administrativas.

É importante, que se refira que todas as reformas administrativas são precedidas de pressões dos mais variados quadrantes, desde o social, político, financeiro ao internacional. A pressão social em Portugal, foi a mais notória, visto que a Administração Pública não promovia a participação dos cidadãos. Existia uma grande diferença entre o que os cidadãos procuravam e o que as instituições desejavam oferecer. Também a pressão financeira era enorme, visto que era necessário resolver o problema do *big government*. Os anos oitenta, foram anos muito difíceis ao nível financeiro, porque o Estado tinha acabado de sair de uma ditadura. A pressão política, surge com a clara ideia de repensar o papel do Estado intervencionista. A pressão internacional começou a sentir-se mais intensamente com a adesão de Portugal á Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986 (Araújo,2002:57; Nolasco, 2004:35).

No período pós 25 de Abril e antes da entrada de Portugal na CEE, viveu-se um clima de instabilidade política e governamental, com sucessivos governos. A estabilidade política, constituía um dos critérios de entrada na CEE, uma vez que era imperiosa a reforma da Administração Pública Portuguesa. Esta tão desejada estabilidade, só foi alcançada com Mário Soares e Cavaco Silva com dois mandatos sucessivos de maioria absoluta (Silvestre, 2010:100).

Alcançada esta estabilidade, Portugal subdivide a sua reforma em duas fases: uma primeira fase de 1986 a 1992 e uma segunda de 1993 a 1995 (Rocha, 2001a:108).

1ª Fase - Caracterizou-se pela desintervenção, desburocratização e privatização. De destacar a criação de um secretariado para a modernização administrativa. Silvestre, (2010:101) *apud* (Araújo, 2002), refere que subjacente a esta reforma, foi necessária a intervenção do Fundo Monetária Internacional, para garantir a recuperação económica portuguesa, nomeadamente no controlo da inflação, da dívida pública e do *deficit* externo.



Em 1991, foi promulgada a lei sobre contabilidade pública. Em 1992, foi criada a comissão de qualidade para a administração pública e promulgada uma lei chamada dos disponíveis, com a qual se pretendia flexibilizar o funcionamento dos serviços e as relações de trabalho.

O governo procurou ainda reestruturar as relações entre o cidadão e a Administração. Publicou o Código de Procedimento Administrativo (Decreto-Lei nº 442/91 de 15 de Novembro, alterado e republicado pelo Decreto-Lei nº 6/96 de 31 de Janeiro), como garante da participação dos cidadãos nas decisões que lhe digam respeito. Foi ainda, publicada a carta deontológica do serviço público, que impunha aos funcionários, um conjunto de deveres para com os cidadãos e impunha um conjunto de princípios de conduta no desempenho das suas funções.

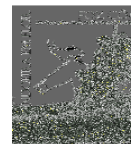
Foram implementadas medidas de desburocratização e simplificação de procedimentos administrativos, consubstanciadas num documento denominado “*Mil Medidas de Modernização*” (Administrativa, 1993).

2ª Fase - Apostou-se acima de tudo na qualidade e gestão dos serviços públicos, destacando-se a carta de qualidade dos serviços públicos, no qual os cidadãos/clientes são os juízes da qualidade.

Após o ano de 1995, o processo de reforma sofreu alterações significativas, nomeadamente:

- As novas linhas de ação do governo socialista pautaram-se por “*Exigências de maior produtividade, melhor qualidade de bens e produtos oferecidos pelos serviços públicos, existência de funcionários motivados e altamente qualificados profissionalmente, bem como o recurso às tecnologias de informação avançadas e uma maior desburocratização, racionalização e simplificação de estruturas e procedimentos administrativos, garantias de maior flexibilidade e autonomia gestonária*” (Rocha, 2001a:115) e (Marques, 2007:1).

O novo governo, incentivou a participação das organizações representativas dos trabalhadores, através das chamadas mesas parcelares negociais. Deu especial ênfase ao relacionamento entre os cidadãos e a administração pública, tendo em conta as



necessidades dos cidadãos e a eficiência da Administração Pública em geral. Criou projetos como (Rocha, 2001a:116; Marques, 2007:2; Sousa, 2007:30):

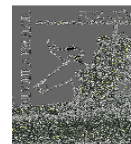
- Fórum do cidadão/administração, que não é mais do que permitir ao cidadão como utente dos serviços públicos a emissão de recomendações à Administração Pública;
- O livro de reclamações que passou a ser obrigatório nos serviços e organismos públicos;
- A criação da loja do cidadão, onde no mesmo local se concentram vários serviços;
- Plataformas de serviços comuns e de interoperabilidade;
- Portais da empresa e do cidadão, entre outras.

Esta nova forma de governação, baseia-se no que há de melhor no sector privado, para inovar a Administração Pública.

No que concerne à qualidade dos serviços, assistiu-se a uma evolução, desde o 25 de Abril. Embora inicialmente, a qualidade não fizesse parte de nenhum programa do governo. No período de 1985-1995, com a adoção do *New Public Managment*, entendia-se a qualidade como uma *prestação de serviços eficaz, atendimento humanizado, satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes*. A sua medição pautava-se pela *inexistência de erros, omissões, defeitos, reclamações, atrasos e incompreensões* (Nolasco, 2004:36-39).

Quanto ao período pós 1995, as questões da qualidade dividem protagonismo com as questões relacionadas com o *eGovernment* (Governo Eletrónico). A qualidade deixou de ser interpretada como uma relação administração/cidadão para ter *em conta todas as partes interessadas (Stakeholders)* (Nolasco, 2004:38).

Só a partir de 2002, é que a reforma é dirigida para a reorganização interna dos serviços, para a orientação de resultados e para a cultura do mérito, no qual é exemplo a criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei 10/2004 de 22 de Março.



Os primeiros passos neste sentido, foram dados com a Resolução do Conselho de Ministros (RCM) nº 95/2003 de 30 de Julho, que definia as linhas de orientação da reforma da Administração Pública, tendo por eixos prioritários os seguintes:

- a) *Organização do Estado e da Administração;*
- b) *Liderança e responsabilidade;*
- c) *Mérito e qualificação.*

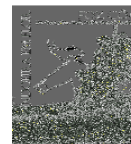
No seguimento desta, surge a RCM 96/2003 de 30 de Julho, como parte integrante de um conjunto de diretrizes para uma reforma sustentada e gradual. Reforma esta, que deverá *prestigiar a missão do Estado e seus agentes, servindo o cidadão, apresentando resultados e mobilizando capacidades findada numa cultura de ética e de aprofundamento dos valores do serviço público.*

Com a RCM nº 53/2004 de 21 de Abril, é aprovada a operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de atuação e metodologias de aplicação, como forma de acompanhamento de todas as etapas da reforma administrativa iniciada pela RCM 96/2003 de 30 de Julho.

Na RCM nº 90/2005 de 13 de Maio, o governo cria através da sua Lei orgânica, a Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA), à qual competia a definição de orientações e estratégias, bem como o acompanhamento da execução das reformas, cuja direção se centraliza na simplificação dos processos administrativos, o que se designou por SIMPLEX e na melhoria do serviço prestado ao cidadão.

A RCM nº 109/2005 de 30 de Junho, veio adotar um *conjunto de medidas em domínios como a revisão do sistema de carreiras e remunerações, o sistema de avaliação de desempenho, o controlo de novas admissões, o regime de supranumerários e o regime de aposentação, sem excluir o domínio das subvenções a titulares de cargos políticos.*

Seguidamente a Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, veio estabelecer os regimes de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, devendo a gestão dos recursos humanos pautar-se pela missão, atribuições, estratégia, objetivos, recursos financeiros e competências das unidades orgânicas,



princípios em consonância com o estabelecido no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, aprovado pela Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que revogou a Lei nº 10/2004 de 22 de Março e Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio.

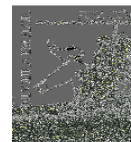
2 – OS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 – O Papel dos Dirigentes na Administração Pública

A Administração Pública Portuguesa, tem demonstrado dificuldades em responder aos desafios da modernidade. A evolução das sociedades ocidentais nas últimas décadas, tem proporcionado um significativo crescimento económico e melhoria das condições de vida. Vão surgindo novas exigências, em relação às atividades públicas a nível da sua governabilidade, do nível de intervenção do Estado e, de um modo geral, à qualidade e eficiência da atuação da Administração Pública (Pública, 2011).

Segundo Carapeto e Fonseca, (2006) *apud* Teixeira (2006:81), a liderança é o “*processo de influenciar os outros de modo a conseguir que estes façam aquilo que o líder pretende: prosseguir e obter objectivos previamente definidos, obtendo um elevado desempenho tendo em conta os recursos disponíveis. Para que isso suceda, o líder deve criar uma linha de acção e procurar concretizá-la*”. Um líder motivado e motivador é uma *peça* fundamental para o sucesso de qualquer organização, já dizia Albrecht (1978:2) que: “*Managerial performance always forms a key element of an organizations effectiveness*”.

Na Administração Pública, o dirigente de cada Unidade Orgânica é considerado o líder dos serviços, desempenhando um papel preponderante na definição e acompanhamento das estratégias a seguir, utilizando não só as suas competências técnicas, como também a sua capacidade de encorajar, treinar, ensinar, estabelecer e manter relacionamentos bem sucedidos.



A carreira de dirigente, surgiu do modelo Francês dos altos funcionários, cuja nomeação dependia do Governo em funções. Em Portugal, durante o regime de Salazar os dirigentes eram nomeados por dois a quatro anos (Rocha, 2001a:147).

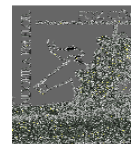
A “categoria” de dirigentes, encontrava-se inserida na carreira Técnica Superior, possuidores de licenciatura. Os dirigentes dentro das organizações, ocupavam geralmente cargos de gestão. No Estado Novo, estes desempenhavam funções relevantes no processo político, o que lhes proporcionava poder e prestígio. De tal forma que, acumulavam funções em Institutos e Empresas Públicas, reforçando o seu poder, que por vezes era superior ao dos próprios Ministros. Embora a sua nomeação dependesse destes, conjuntamente com a aprovação do Presidente do Conselho, os dirigentes não acompanhavam a mudança dos titulares das pastas, permanecendo nos seus cargos por muitos anos. Os dirigentes eram assim, considerados um pilar de poder e suporte da ditadura. (Ibidem).

No pós 25 de Abril, pretendia-se renovar os quadros superiores da Administração Pública (o chamado saneamento político), por uma elite administrativa que assegurasse uma visão pluralista do interesse público, respeitando os partidos e o parlamento, aceitando a sua submissão ao sistema político. No entanto, os dirigentes substituídos foram muito poucos.

Este fenómeno pode explicar-se, por nesta altura haver grande instabilidade política e como sabemos é nestas situações de instabilidade política que o poder burocrático se torna mais importante.

Só em 1979, é que a carreira de dirigentes foi institucionalizada. Eram nomeados em comissão de serviço por três anos, renovável, sendo que o seu recrutamento continuou a ser por nomeação política. Muito embora, o estatuto dos funcionários públicos permitisse o recrutamento de pessoas do setor privado, a maior parte dos dirigentes provinha de entre os altos funcionários da administração pública, posicionados em lugares de topo na carreira (Rocha, 2001a:151).

Em 1989, foi publicado o estatuto de pessoal dirigente pelo Decreto-Lei nº 323/89 de 26 de Setembro. Pela primeira vez, eram definidas as funções próprias dos dirigentes, as delegadas pelos responsáveis políticos e as previstas na lei orgânica de cada ministério.



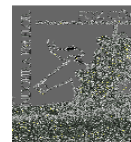
Quanto ao recrutamento dos Diretores – Gerais, Subdiretores – Gerais, Chefes de Divisão e Diretores de Serviços, pouco ou nada mudou, continuou-se a privilegiar o recrutamento de entre os altos funcionários, sendo que a questão da antiguidade continuava a ser muito importante, em detrimento dos indivíduos sem vínculo à administração. Tratava-se sem dúvida de um grupo fechado, com uma cultura de auto – proteção (Araújo, 2002:38).

Em 1997, houve uma alteração ao estatuto de dirigentes, pela Lei nº 13/97 de 23 de Maio. As mudanças introduzidas por esta Lei foram significativas, consagradas em nome da transparência e da melhor eficiência da própria administração. Os cargos de Diretores de Serviços e Chefes de Divisão passaram a ser obrigatoriamente recrutados por concurso público.

A Lei nº 51/2005 de 30 de Agosto, veio estabelecer regras para a nomeação dos altos cargos dirigentes da Administração Pública e contempla um conjunto de normas suficientes para desenvolver competências em lideranças através de formação profissional que inclua o tema “gestão das pessoas e liderança”.

Espera-se no atual contexto de governação, onde a incerteza, a mudança e o conhecimento, são os elementos que caracterizam o ambiente envolvente em que os atuais dirigentes se movem, uma liderança participada, vocacionada para a promoção da discussão, que inclui o envolvimento dos cidadãos nas diferentes fases de elaboração e implementação de políticas públicas. Os cidadãos passam então a ter um papel mais ativo no processo de governação, enquanto os dirigentes criam condições para facilitar esse processo (Araújo, 2002: 6).

Os dirigentes são o fator de aliança entre os objetivos das políticas públicas e o envolvimento e capacidade de execução dos serviços e organismos. A eles competirá, na essência, a coordenação e continuidade do processo de mudança, a organização e métodos de trabalho, a exigência crítica na simplificação e racionalização dos processos, a abertura à gestão e partilha de conhecimentos, a sensibilidade e iniciativa para a formação do pessoal e o reconhecimento de competências. Os dirigentes são assim, o elemento de ligação entre os objetivos estabelecidos e o envolvimento dos serviços, competindo-lhes, em larga medida a coordenação do processo de mudança. Da



sua capacidade para motivar, para comunicar e para gerir, dependerá em grande medida, a preparação e a capacidade de resposta dos serviços (Pública, 2011).

Os dirigentes têm cada vez mais, um papel preponderante nas organizações públicas, reforçado recentemente pelas novas regras disciplinares da função pública, aprovadas pela Lei nº 58/2008 de 9 de Setembro (Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas). Esta Lei, veio atribuir aos dirigentes máximos dos serviços, competências para aplicar todas as penas disciplinares que vão da simples multa ao despedimento. Mais, esta Lei prevê o despedimento do funcionário que obtenha duas avaliações negativas consecutivas e que tenha tido entretanto, formação profissional. Esta nova Lei, conjuntamente com o SIADAP, fazem parte integrante do pacote de reformas que estão a ser operadas na administração pública.

Estas reformas têm implicações políticas, tanto para a estrutura do Estado como para os cidadãos, *“enquanto sujeito da legitimação do papel e dos objetivos da administração pública num regime democrático”* (Mozzicafreddo, 2001).

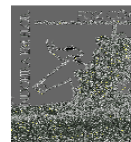
Como todos sabemos, nas políticas de reforma da administração pública, a mudança na cultura de gestão é fundamental. Para esta mudança ser bem-sucedida, um dos objetivos deverá passar por desenvolver um quadro de competências - chave de liderança nos dirigentes.

Este novo papel dos dirigentes, suscita a reflexão sobre a formação dos mesmos, nomeadamente quanto à preparação para o exercício da liderança.

A formação dos dirigentes, não pode só prender-se com as questões relacionadas com a eficiência e a economia, a sua preparação tem que incidir em áreas que lhes permitam estabelecer a ligação entre os cidadãos e as instituições prestadoras de serviços públicos (Araújo, 2002:6).

Segundo Frederickson (cit. in Araújo, 1998) *“os cidadãos são o centro da razão da Administração Pública”*. Na verdade, a Administração Pública moderna é uma *network* (*rede*) de ligações verticais e horizontais entre organizações.

Os dirigentes, neste novo modelo de governação têm que estar preparados para assumir um novo papel nas organizações públicas.

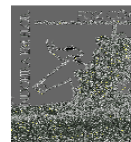


Este novo papel, só será possível se os dirigentes adquirirem conhecimentos, habilidades, como a capacidade de dinamizar, facilitar, resolver problemas e colaborar, capacidades importantes para o relacionamento entre os dirigentes e os cidadãos. Portanto, a formação e o treino nestas áreas são de importância extrema para o desempenho deste novo papel. As competências técnicas, consideradas tradicionalmente como suficientes, já não o são hoje e nem são consideradas as mais adequadas.

Atualmente, como se privilegia o envolvimento dos cidadãos no processo de decisão e a sua ligação à Administração Pública, torna-se vital que os dirigentes desenvolvam habilidades a par de conhecimentos técnicos para lidar com esta nova realidade, pois compete-lhes desenvolver este tipo de relacionamento que favoreça a concretização dos objetivos e satisfaça os cidadãos envolvidos.

Aquilo que se pede aos dirigentes é um relacionamento com os cidadãos que consiste em proporcionar soluções integradas para os problemas, muito diferentes do que era tradicional. O dirigente deve promover o envolvimento dos cidadãos na resolução de problemas, assumindo estes, o papel de colaboradores (Araújo, 2002:7).

A construção de consensos entre vários interesses na procura das soluções permite, incorporar várias perspetivas e simultaneamente legitimar e dar a credibilidade que muitas vezes os cidadãos exigem. Esta procura de soluções, exige aos dirigentes habilidades de mediação que permitam chegar ao consenso com todas as partes envolvidas. Os dirigentes na atualidade e nalgumas circunstâncias têm que ter a capacidade de partilha de poder, pois no seu novo papel são obrigados a aceitar e a colaborar com outros tipos de conhecimentos especializados. Nesta base, a formação deverá incidir sobre teorias de liderança, cujos valores sejam a ética, colaboração e a partilha de liderança. O isolamento das organizações públicas do passado, são agora substituídas por uma cultura que envolva a participação dos cidadãos com a administração pública (Araújo, 2002:7).



2.2 – Participação dos Trabalhadores como Condição de Mudança

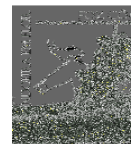
Toda e qualquer reforma administrativa para ser implementada com sucesso, tem que envolver todos os intervenientes. O que acontece na maioria das vezes é que as práticas de gestão continuam a ser as tradicionais, preocupando-se só e apenas com a gestão do pessoal, não os incentivando para a reforma. A mudança tem que ter como pilar, um processo participado de cultura de mentalidades, desenvolvendo pessoas, envolvendo-as no objetivo de melhoria dos serviços, tendo em conta as novas aspirações dos trabalhadores, que pretendem maiores níveis de participação e responsabilidade, funções aliciantes, perspectivas de carreira, oportunidades de desenvolvimento, salários compatíveis, horários flexíveis e recompensas. Se a Administração Pública não dispuser de trabalhadores qualificados, não conseguirá modernizar-se (Fonseca, 2005:28).

A par dos recursos humanos, uma das maiores críticas que também se pode fazer à reforma Administrativa é que tem sido imposta por Lei, assumindo que os trabalhadores as implementam como peças numa máquina. Em Portugal, basta legislar para que as reformas se façam, sendo que o Direito aparece aqui usado como uma forma coerciva para a mudança. Não se informa os trabalhadores sobre os objetivos da reforma (Rocha, 1993:15).

Esta informação implica incentivos concretos. Ora, todos sabemos que tradicionalmente os funcionários públicos, tendem a maximizar os seus próprios interesses, pelo que se torna imprescindível que haja uma conjugação dos interesses dos trabalhadores com os interesses da reforma. *Não há reformas sem envolver quem trabalha e utiliza os serviços administrativos e sem mudança no sistema de regras, normas, valores e crenças que servem de padrão aos comportamentos dos funcionários e agentes* (Bilhim, 2005:34).

A chave do sucesso para a reforma, baseia-se em (Ibidem):

- **Persuadir** - os funcionários de que são os autores da reforma e fazem parte integrante da mesma, ou seja, haver capacidade de liderança. Aqui o papel dos dirigentes é de extrema importância;



- **Comunicar** - a comunicação é essencial para haver transmissão de ideias, controla formal e informalmente o comportamento dos membros da organização, **motiva**, informa sobre o que fazer e o grau de realização do que já foi feito;
- **Formar equipas fortes** - em *termos de saber fazer, saber ser e saber mais*.

Atualmente, foi implementado um instrumento indispensável para uma maior racionalização na Administração Pública Portuguesa, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) e a gestão por objetivos (Bilhim, 2005:34).

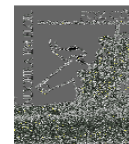
Concluindo, a participação dos trabalhadores, o melhoramento do sistema de incentivos, a formação e um processo de avaliação adequado que meça o desempenho, são instrumentos de gestão essenciais para uma qualquer reforma administrativa (Rocha, 1993:15).

3 – A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 – Gerir Motivações

As organizações são sistemas vivos e dinâmicos, sujeitas às incertezas da sua envolvente e aos comportamentos das pessoas que nelas trabalham. Os sentimentos de satisfação e motivação profissional, desde que sejam entendidos e assimilados, são benéficos para as organizações, pois fazem aumentar a produtividade. Parece que, a motivação em comparação com a satisfação profissional é a variável mais indicada para influenciar o desempenho e os resultados produtivos (Chiavenato, 2004).

Um trabalhador pode estar satisfeito e não estar motivado para o trabalho ou na organização, não obtendo assim níveis de desempenho favoráveis. A definição de satisfação, está assim mais ligada aos estados afetivos e das cognições que lhe estão associadas, do que à questão da produtividade. A motivação profissional, caracteriza-se pela vontade e esforço dos trabalhadores para que a organização alcance os objetivos propostos, sendo que esse esforço depende da forma como a própria organização satisfaz algumas das necessidades dos seus trabalhadores (Cunha, 2007).



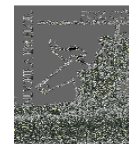
A Escola das Relações Humanas, defendia como ideias fundamentais as resultantes das experiências de *Hawthorne*, cuja teoria assentava nos seguintes pensamentos: a *organização é encarada como uma estrutura de sub-grupos e o indivíduo é visto como um homem social*. Esta teoria diverge da posição clássica, da Organização Científica do Trabalho e da Burocracia (Teoria X), onde o indivíduo não era bem considerado. Compara-se no Quadro I, as duas formas com que *MacGregor*, retratou os recursos humanos e a gestão das pessoas nas organizações (Tavares, 2006:57-58):

Quadro I: Teoria X e Y de Douglas MacGregor

| Teoria X | Teoria Y |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• O trabalhador é desagradável para a maioria das pessoas. | <ul style="list-style-type: none">• O trabalhador é tanto mais natural e agradável, quanto as condições em que se realiza, forem favoráveis. |
| <ul style="list-style-type: none">• A maior parte das pessoas, são preguiçosas e irresponsáveis. | <ul style="list-style-type: none">• As pessoas querem trabalhar e aceitam responsabilidades. |
| <ul style="list-style-type: none">• A maior parte das pessoas, têm pouca capacidade criativa para resolver problemas. | <ul style="list-style-type: none">• A capacidade e criatividade para resolver problemas, está largamente repartida pela população. |
| <ul style="list-style-type: none">• As pessoas têm que ser motivadas externamente. | <ul style="list-style-type: none">• As pessoas são motivadas internamente. |
| <ul style="list-style-type: none">• A maior parte das pessoas, devem ser controladas de perto e muitas vezes compelidas a realizar os objetivos de trabalho. | <ul style="list-style-type: none">• As pessoas podem ser autogeridas e trabalharão arduamente se motivadas adequadamente. |

Fonte: “Estratégia e Gestão por Objetivos” (Tavares, 2006:58)

O conceito de motivação é decisivo, quando se pretende compreender o comportamento humano, daí que tenham surgido várias teorias sobre esta temática, que tentam explicar as razões que estão subjacentes às ações individuais. Nos processos motivacionais, há que ter em conta as três principais variáveis que compõem uma situação de trabalho: *O próprio indivíduo, as funções e tarefas desempenhadas e o ambiente de trabalho e a interação destas entre si* (Neves, 1998:12).



3.2 – Gestão por Objetivos e Gestão Orientada pelos Resultados

O ser humano é eminentemente social e interativo, vivendo por isso em convívio e relacionamento constante com os seus semelhantes. Da cooperação entre os indivíduos, surgem as organizações, com a finalidade de poderem alcançar determinados objetivos, uma vez que a ação isolada, por vezes é insuficiente (Chiavenato, 2004).

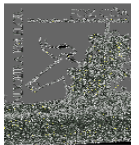
As organizações, constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana, já construíram (Almeida, 2005:39).

A forma de gerir as organizações, foi evoluindo a par das sociedades e das economias, que diante de novas variáveis, as têm que conhecer, entender e dominar, uma vez que, vivemos numa *aldeia global*, onde a informação é muito volátil (Cardoso, 2007:1).

No que concerne à Administração Pública, a satisfação dos cidadãos assume cada vez mais um papel primordial. Reflexos da influência do movimento da Nova Gestão Pública, introduziram-se no sector público vários instrumentos de gestão do sector privado, com o propósito de melhorar a prestação de serviços. Promoveu-se uma nova forma de gerir, apelidada de gestão por objetivos (GPO), separando tendencialmente *as atividades do governo em unidades autónomas ou semi-autónomas, definindo com clareza a responsabilização e os custos associados aos resultados que se pretendiam*, procurando responsabilizar os dirigentes pelos resultados obtidos (Araújo, 2008).

De entre os vários autores que definem a gestão por objetivos, evidencia-se a de Odiorne (1965:55), por se tratar da essência desta metodologia e apresentar toda a envolvência necessária para atingir os objetivos propostos. Assim, para este autor: “*A Gestão por Objetivos pode ser descrita como um processo por meio do qual, superior e subordinado, gestores duma organização, identificam em conjunto os seus objetivos comuns, definem as suas principais áreas de atividade, em termos de resultados deles esperados, usam medidas como guias para a ação da sua unidade, e estabelecem as contribuições para cada um dos seus membros*”.

Refira-se que, as ideias-chave da Gestão por Objetivos, haviam já sido realçadas pela Escola de Relações Humanas, ainda que, na maioria das organizações reinassem formas de gestão autocratas e centralizadas, em que o gestor definia sozinho os objetivos e as



formas de os alcançar. Importa então, analisar as referidas ideias-chave da GPO (Tavares, 2006:216-221):

- **O Planeamento**

Já descrito por Fayol, o planeamento no conjunto de funções típicas da gestão, deve identificar as necessidades não satisfeitas, para a partir destas, traçar os seus objetivos (Peter Drucker), devendo as organizações *aplicar recursos a oportunidades e não à resolução de problemas*. Portanto, **o sucesso das organizações** passa por:

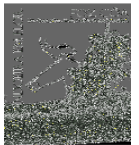
- Estabelecer **previamente objetivos pertinentes**, ou seja, que partam da necessidade de alguém/clientes;
- Uma Liderança eficaz e motivadora de todos os trabalhadores de uma organização para objetivos comuns;
- Prática de controlo externo.

Em relação à forma clássica de perceber o planeamento, o planeamento da GPO incorpora como elemento inovador, o reconhecimento da organização como um sistema aberto, flexível, atenta ao seu exterior, nele granjeando os seus recursos. É partindo desse exterior, que ocorre a fixação dos seus objetivos em áreas chave, em formato cascata, desde os objetivos funcionais, departamentais até à fixação de objetivos individuais, de forma a que dentro da organização, *todos saibam o que devem fazer*, repondo a ideia de unidade de trabalho *Druckeriana*, de que *cada trabalhador deve ser gestor do seu próprio trabalho*, unindo assim as atividades de conceção e de execução.

- **A Participação**

No seguimento das ideias *Druckerianas*, e contrariando a posição burocrática de que *só uns devem pensar e os outros devem só executar*, os princípios da GPO assentam na **ideia de que todos os trabalhadores são inteligentes e podem e devem pensar e participar em todas as decisões que digam respeito às tarefas que executam**.

O incremento da qualificação dos recursos humanos, aliada à evolução tecnológica, passando pelo aumento da competitividade, constituíram condições que vieram proporcionar ao trabalhador a possibilidade de se libertar de tarefas rotineiras, dando-lhe



a oportunidade para aplicar os conhecimentos adquiridos à solução de problemas e também à própria inovação.

- **A Motivação**

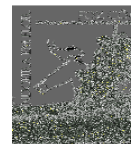
A motivação profissional, caracteriza-se pela vontade e esforço dos trabalhadores para que a organização alcance os objetivos propostos, sendo que esse esforço depende da forma como a própria organização satisfaz algumas das suas necessidades (Cunha, 2007).

Como já se referiu, a motivação está ligada diretamente com o nível de desempenho e produtividade. Para a GPO é imprescindível criar sistemas de motivação que reforcem essa mesma produtividade. Como sistemas de motivação, refira-se: o reconhecimento social, a necessidade de realização, tanto na vertente profissional como humana e por último e não menos importante a motivação por dinheiro. Para a GPO a *remuneração por objetivos*, tornou-se num incentivo cada vez mais usado, como prémio pelo alcance dos resultados por ele atingidos. Inserido também nestes princípios, o novo sistema de avaliação (SIADAP) faz depender o sistema de remunerações do alcance e superação dos objetivos propostos, nomeadamente a mudança de posições remuneratórias dos trabalhadores, que pode ocorrer pela regra (alteração obrigatória) ou por opção gestonária (art.ºs 46 e 47 da Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro).

- **O Controlo**

O Controlo resulta da confirmação e reflexão sobre os resultados, comparando-os com os objetivos previamente fixados. Este exercício, visa compreender os resultados e os desvios verificados. Para a GPO, a solução ideal seria a existência de um **controle misto periódico, feito pelo trabalhador e seu superior**, que permitisse a monitorização do desempenho, possibilitando a correção de imediato dos desvios, melhorando a eficiência e eficácia do trabalhador.

Derivada da GPO desenvolvida por *Peter Drucker* em 1954, surge a gestão orientada pelos resultados (GOPR), que aposta também na ênfase no planeamento, na avaliação do desempenho e nos objetivos orientados pelos resultados.



Esta nova forma de gerir (GOPR), assume particular importância nas reformas iniciadas pelo XV Governo Constitucional no ano de 2003, que se consubstanciavam na orientação de toda a estratégia à volta deste instrumento de gestão, aplicando-o de forma integrada ao desempenho organizacional e ao desempenho individual, ou seja associando os organismos públicos a objetivos e a resultados. A GOPR, pressupõe então, *um tipo de gestão participativa, no sentido que os trabalhadores participem na discussão e conheçam o conjunto de objectivos da organização; implica a integração dos aspectos humanos e dos objetivos da organização; põe ênfase no conceito da motivação e no desenvolvimento da capacidade dos subordinados* (Araújo, 2008:3).

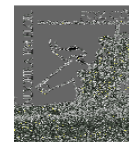
O instrumento de gestão por objetivos aprovado pelo governo, foi inicialmente publicado pela Lei nº 10/2004 de 22 de Março (SIADAP) e regulamentado pelo Decreto-Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio, que pretendeu introduzir na administração pública a GOPR, bem como a preocupação com a eficiência, economia e eficácia aliadas à preocupação pela qualidade dos serviços públicos.

Esta forma de gestão, gerou vários problemas de implementação, nomeadamente quanto à dificuldade na integração da gestão do orçamento com o planeamento estratégico. **É difícil integrar instrumentos operacionais, com os planos de atividade e o orçamento, quando estes, são considerados mais importantes como documentos de legitimação (imperativos de ordem legal), do que, como documentos de gestão, planeamento e avaliação.** No entanto, segundo alguns autores a maior dificuldade na sua implementação, reside na resistência à introdução de novas ideias por parte dos trabalhadores (como a cultura de gestão, que ainda não se encontra suficientemente consolidada), uma vez que os instrumentos legislativos são limitativos na sua capacidade de influenciar a mudança (Araújo, 2008).

4 - AS AUTARQUIAS LOCAIS

4.1 – Evolução e Características da Governação Local

A origem dos Municípios remonta aos tempos do Império Romano. Ao que parece, os Municípios Portugueses não são descendentes dos municípios romanos, embora tenham surgido também na idade média. Segundo alguns estudos, os nossos Municípios



constituíram-se com base nas reconquistas, como forma de auto-organização de comunidades de base territorial, uma vez que os senhores feudais não conseguiam controlar a gestão dos seus domínios, por causa das guerras. Ao longo da nossa história, foram surgindo novas Autarquias, criadas pelas divisões administrativas. A instituição Municipal, persistiu ao longo dos tempos, como sinal de autonomia face ao poder central (Bilhim, 2005:2).

No que se refere à organização interna da vida municipal, os Concelhos começam por ter grande autonomia devido à existência de um órgão executivo, de um aparelho judicial e de uma estrutura administrativa com funções de polícia e de assistência. No entanto, nos séculos XIV e XV, com o surgimento do regimento dos corregedores, verificou-se uma profunda restrição à autonomia municipal. Esta perda de autonomia, foi-se acentuando até ao séc. XIX. No entanto, não é esta a posição dos historiadores mais recentes, que defendem que existia autonomia dos Concelhos durante o antigo regime (Rocha, 2001c:4-5).

O período do liberalismo, foi marcado pela decadência das organizações municipais e pela intervenção do Estado na autonomia local.

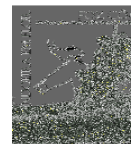
Com a República, vieram as promessas de maior autonomia municipal e poder político, mas, não passaram de promessas.

No “Estado Novo”, a esperança na autonomia local apagou-se, com os titulares dos cargos locais a serem nomeados pelo poder central, tendo-se reacendido só com a revolução de Abril de 1974, que reforçou o poder local com a eleição dos seus titulares.

Atualmente, as Autarquias Locais são consideradas formas autónomas de administração. A organização democrática do Estado compreende a existência de Autarquias Locais, sendo estas, pessoas coletivas dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das respetivas populações¹.

Em Portugal, com a aprovação em 2 de Abril de 1976, da 1ª Constituição da República, as Autarquias Locais têm legitimidade constitucional. No continente as Autarquias

¹ Retirado de: <http://www.dgaa.pt>, consultado em 09/04/2011.



Locais compreendem, conforme estipula o art.º 236º da Lei Constitucional nº1/2005 de 12 de Agosto, as Freguesias, os Municípios e as Regiões Administrativas, embora estas últimas não estejam ainda constituídas por Lei, conforme previsto no artigo 255º da Lei Constitucional acima referenciada, capítulo IV da parte III do título VIII Poder Local.

Em 1977, com a aprovação da Lei nº 79/77 de 25 de Outubro, é publicada a primeira Lei sobre as atribuições e competências das Autarquias Locais.

Em 1979 é publicada a primeira Lei das Finanças Locais, a Lei nº 1/79 de 2 de Janeiro.

Em 1981, foi publicada a primeira Lei das Associações de Municípios, a Lei nº 266/81 de 15 de Setembro, como forma de organização indispensável á prossecução do desenvolvimento local, a par dos Municípios e Freguesias²

Em 1985 é aprovada pelo Conselho da Europa a Carta Europeia de Autonomia Local, onde foi considerado no seu preâmbulo que *“As Autarquias Locais são um dos principais fundamentos de todo o regime democrático”*, e no art.º 1º estabelece que o *“princípio da autonomia local deve ser reconhecido pela legislação interna e quanto possível pela Constituição”*.

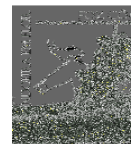
Em 1990 é aprovada a retificação da Carta Europeia de Autonomia Local, pela Resolução da Assembleia da República nº 28/90 de 23 de Outubro de 1990.

As Leis n.ºs 159/99 e 169/99, esta última alterada pela Lei nº 5-A/2002 de 11 de Janeiro, publicadas em 14 e 18 de Setembro, respetivamente, vieram estabelecer o quadro de atribuições e competências para as Autarquias Locais, bem como as competências e o regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos Municípios e das Freguesias.

As atribuições e as competências das Autarquias Locais e dos seus órgãos, estão associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais e são o suporte básico ao desenvolvimento socioeconómico, ao ordenamento do território, ao abastecimento público de água, ao saneamento básico, à saúde, à educação, à cultura, ao ambiente e ao desporto³.

² Retirado de: <http://www.dgaa.pt>, consultado em 09/04/2011.

³ Retirado de: <http://www.dgaa.pt>, consultado em 09/04/2011.



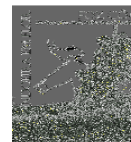
As Autarquias Locais têm pessoal, património e finanças próprias, pelo que compete aos seus órgãos a gestão das mesmas, daí que *"a tutela do Estado sobre a gestão patrimonial e financeira das Autarquias Locais, abrange a sua administração directa e indirecta e as entidades do sector empresarial local, é meramente inspectiva e só pode ser exercida segundo as formas e nos casos previstos na lei, salvaguardando sempre a democraticidade e a autonomia do poder local"* (artº 9º da Lei nº 2/2007 de 15 de Janeiro).

A legitimidade das decisões das Autarquias Locais, provém da eleição dos respetivos órgãos, sendo a Câmara Municipal e a Junta de Freguesia os órgãos executivos, e a Assembleia Municipal e Assembleia de Freguesia, os órgãos deliberativos. Com exceção da Junta de Freguesia, os demais órgãos mencionados são eleitos por sufrágio direto e universal (Lei nº 169/99 de 18 de Setembro, alterada e republicada pela Lei 5-A/2002 de 11 de Janeiro).

4.2 – O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)

Um dos recursos mais importante numa qualquer organização, são sem dúvida os recursos humanos, ou seja, o conjunto de pessoas que nela desempenham as suas funções. Para que uma organização, seja ela pública ou privada, assegure a plena utilização do pessoal, é necessário garantir que cada pessoa tenha a função adequada, o que é o mesmo que dizer: *a pessoa certa para o lugar ideal*. Só nesse lugar, o indivíduo desempenhará a sua melhor performance, maior realização pessoal e desenvolvimento profissional. Gerir bem uma organização, passa pelo conhecimento e aplicação das novas técnicas de gestão de pessoal, onde a motivação de cada um é o *"combustível"* para a máquina funcionar (Pinto, 1997:15).

Desde sempre se fez avaliação a nível profissional, bastou existir o primeiro patrão e empregado. No entanto, essas avaliações eram assimétricas, casuísticas e subjetivas, muito pela dificuldade da medição quantitativa e ou qualitativa das tarefas administrativas, ou também pela aptidão de explicar a eficiência e eficácia através da psicologia. Não há dúvida que os sistemas tradicionais de avaliação, ponderavam



apenas as características dos indivíduos e os aspetos gerais de como o trabalho era realizado. Classificava-se o indivíduo pelo “*que ele pensa e não pelo que realmente faz*” (Rocha, 2007:11,53).

Atualmente, podemos definir avaliação de desempenho como a apreciação das capacidades e resultados do trabalho de um colaborador, considerando as suas aptidões e características pessoais (Rocha, 2007:12).

Inserido nas reformas da Administração Pública, emerge a gestão do desempenho, com especial ênfase na obtenção de resultados. *A Administração Pública tem que evoluir para uma gestão determinada por objetivos, orientada para resultados e dotada dos instrumentos de gestão necessários para actuar e responsabilizar, motivando os seus trabalhadores para um desempenho de qualidade e reconhecendo o mérito e excelência*⁴.

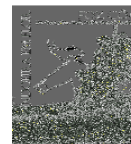
Nesta base, surge o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, aprovado pela Lei nº 10/2004 de 22 de Março, Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio, e Lei nº 15/2006 de 26 de Abril, que pretende constituir uma importante ferramenta para a boa gestão dos recursos humanos do Estado, contribuindo para o desenvolvimento das organizações públicas e para a implementação de uma nova **cultura de gestão pública**, baseada na **responsabilização dos dirigentes e outros trabalhadores**, relativamente à prossecução dos **objetivos fixados**, mediante a **avaliação dos resultados**. Pretende-se com este sistema, articular os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, de forma a assegurar o cumprimento destes últimos⁵.

Se a avaliação obedecer a critérios objetivos, baseados no planeamento por parte das unidades organizacionais, associando os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais, transforma-se numa ferramenta indispensável da gestão. No entanto, para a avaliação ser eficaz é necessário estar ainda, aliada ao planeamento e ao controlo, devendo existir um acompanhamento eficiente (Tavares, 2010:165).

Desde a aprovação do SIADAP, passaram-se dois anos, sem que o mesmo fosse adaptado às especificidades das Autarquias Locais. A aplicabilidade do SIADAP às

⁴ Retirado de: <http://www.portugal.gov.pt>, consultado em 09-04-2011.

⁵ Retirado de: <http://www.portugal.gov.pt>, consultado em 09-04-2011.



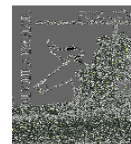
Autarquias Locais, surge da publicação do Decreto Regulamentar nº 6/2006 de 20 de Junho. Com esta aplicabilidade também às Autarquias Locais, espera-se criar hábitos de avaliação de desempenho já existentes na Administração Central, centrando-se na criação de uma nova cultura organizacional, cuja tónica se coloca na avaliação de desempenho, no intuito de que a progressão na carreira e a revisão salarial fiquem dependentes desta, premiando apenas os que melhor fazem uso dos escassos recursos.

Uma das especificidades do SIADAP para a Administração Local é segundo o artigo 4º do Decreto Regulamentar nº6/2006 de 20 de Junho, a criação de um Conselho de Coordenação da Avaliação (CCA), o qual é presidido pelo Presidente da Câmara, integrando os vereadores a tempo inteiro, os dirigentes máximos das diferentes unidades orgânicas e ainda o dirigente responsável pela área de pessoal. A gestão e acompanhamento do SIADAP nas Autarquias Locais, tem o seguimento específico da Direcção-Geral das Autarquias Locais, segundo o artigo 5º do referido Decreto Regulamentar.

O SIADAP torna-se assim, transversal a toda a Administração Pública nos seus princípios, componentes e regras gerais, garantindo a equidade interna do sistema e a coerência integrada do processo de melhoria na qualidade do serviço ao cidadão. (Pública, 2004).

A falta de cultura de avaliação nas Autarquias Locais, aliada à inexperiência dos avaliadores para avaliar e estabelecer objetivos aos seus colaboradores, faz com que a implementação do SIADAP seja um grande desafio, que só poderá ser ultrapassado com segurança se for acompanhado de ações de formação, que habilitem os avaliadores para que de forma fiável possam fixar os seus objetivos e proceder a avaliações fundamentadas.

Posteriormente, e com o intuito de permitir um alinhamento coerente dos desempenhos dos serviços e de todos os que neles trabalham, incluindo os dirigentes, é publicada a Lei nº 66-B/2007 de 22 de Dezembro, que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública a ser adaptado em 2008, revogando a legislação existente nesta temática. Esta Lei, já contempla a sua aplicabilidade à Administração Autárquica (nº 1 do artigo 2º). É ainda publicada a



Portaria nº 1633/2007 de 31 de Dezembro, que aprovou os modelos e fichas a utilizar no processo avaliativo, bem como as listas de competências.

Para melhor compreensão, apresentamos no Quadro II as principais alterações:

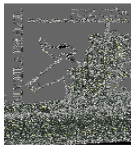
Quadro II: Principais Alterações no SIADAP - 2004/2008

| SIADAP 2004 | SIADAP 2008 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Abrange apenas as carreiras do regime geral. | <ul style="list-style-type: none">• Adaptação à nova estrutura das carreiras, abrangendo já as carreiras especiais a partir de 2009. |
| <ul style="list-style-type: none">• Definição de objetivos estratégicos pelo dirigente máximo, em formato cascata e em consonância com a carta de missão da instituição, que por sua vez tem que estar ligada ao Plano de Atividades. | <ul style="list-style-type: none">• Os objetivos estratégicos plurianuais estão em consonância com o Quadro de Avaliação e Responsabilização. |
| <ul style="list-style-type: none">• Limite dos objetivos entre 3 e 5. | <ul style="list-style-type: none">• Subdivisão do SIADAP: SIADAP 1 (Serviços), SIADAP 2 (Dirigentes) e SIADAP 3 (Trabalhadores). |
| <ul style="list-style-type: none">• Escala: Insuficiente, necessita de desenvolvimento, bom, muito bom e excelente. | <ul style="list-style-type: none">• Diferenciação no desempenho das Instituições, com base na auto-avaliação e hetero-avaliação. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Não existem limitações ao número de objetivos a alcançar, apenas é imposto um mínimo de 3. Também não é imposto limite, à necessidade de os reformular. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Avaliação com base nas competências, regime transitório apenas por 3 anos. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Nova escala: Inadequado, adequado, relevante e excelente. |
| | <ul style="list-style-type: none">• Percentagem de diferenciação de Serviços, Dirigentes e Trabalhadores. |

Fonte: Adaptado da Lei nº 10/2004 de 22 de Março e Lei nº 66-B/2007 de 22 de Dezembro.

Debrucemo-nos então, sobre os objetivos globais do SIADAP em vigor, ponto de partida para o nosso estudo empírico:

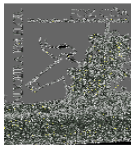
- *Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;*



- *Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;*
- *Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;*
- *Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;*
- *Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;*
- *Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;*
- *Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;*
- *Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.*

A aplicação do SIADAP, obedece ao ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública, sendo-lhe inerentes as seguintes fases (Lei nº 66-B/2007 de 22 de Dezembro):

- *A fixação dos objetivos dos serviços para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;*
- *Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respetivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;*



- *Elaboração e aprovação do plano de atividades do serviço, para o ano seguinte, incluindo os objetivos, atividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;*
- *Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;*
- *Elaboração do relatório de atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação previsto na presente lei.*

O SIADAP integra assim, três subsistemas de avaliação:

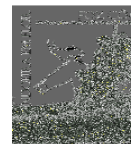
- **SIADAP 1** → Avaliação do desempenho dos serviços públicos;
- **SIADAP 2** → Avaliação do desempenho dos dirigentes;
- **SIADAP 3** → Avaliação do desempenho dos trabalhadores.

SIADAP 1

Para a avaliação de desempenho de cada serviço é necessária a construção de um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), baseado entre outros, na missão dos serviços, objetivos estratégicos plurianuais e objetivos anuais fixados superiormente. Este QUAR é fixado e atualizado de modo a que os documentos previsionais e de prestação de contas, sejam totalmente coerentes com este. O QUAR, obedece a indicadores de desempenho, de credibilidade, de facilidade de recolha, de clareza, de pertinência dos objetivos e de comparabilidade. Estes indicadores, devem permitir a medição dos resultados.

A avaliação dos serviços, processa-se pela auto-avaliação feita pelos próprios serviços e a hetero-avaliação feita por serviços externos (artigo 14º da referida Lei).

A auto-avaliação é processada anualmente de acordo com o ciclo de gestão de cada serviço, tem carácter obrigatório e deve permitir identificar tanto os resultados alcançados, como os desvios realizados. Esta avaliação, deve ser acompanhada de



informação respeitante à avaliação do sistema de controlo interno, às causas de incumprimento dos objetivos, à comparação com o desempenho de serviços semelhantes, à audição de todos os intervenientes e à *apreciação por parte dos utilizadores da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos*. (Lei nº 66-B/2007 de 22 de Dezembro).

A avaliação final é qualitativa. Os serviços podem ter um *desempenho bom*, quando atingem e superam todos os objetivos, neste caso pode alcançar ainda a distinção de mérito, um *desempenho satisfatório*, quando atingem todos os objetivos e um *desempenho insuficiente* quando não os alcançam (artigo 18º da citada Lei).

Para obter um conhecimento mais profundo dos desvios verificados na auto-avaliação, procede-se à hetero-avaliação, apresentando propostas de melhoria. Nesta avaliação, não se atribui classificação.

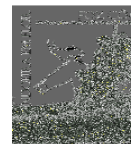
SIADAP 2

A avaliação dos dirigentes superiores é pautada pelas cartas de missão dos serviços e orientada para os resultados obtidos, avaliando as suas competências. Estas competências, são avaliados mediante o grau de cumprimento da carta de missão, pela liderança, visão estratégica, representação externa e gestão.

Esta linha de avaliação é agora também aplicada aos dirigentes intermédios, centrando-se para estes, nos resultados obtidos pela respetiva unidade orgânica e nas competências demonstradas no seu desempenho (preâmbulo do Decreto Regulamentar nº 18/2009 de 4 de Setembro), embora o peso de ponderação seja mais elevado para os “Resultados” (75%) do que para as “Competências” (25%).

SIADAP 3

Quanto à avaliação dos trabalhadores, privilegia-se a **fixação de objetivos individuais**, identificação do seu potencial, **diagnóstico das necessidades de formação**, distinção **do mérito e excelência dos desempenhos**, baseando-se na avaliação sob dois parâmetros: o dos “Resultados” (60%) e o das “Competências” (40%). Refira-se que os



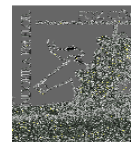
trabalhadores são avaliados pelo seu superior hierárquico (artigo 50º da Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro).

Este sistema de avaliação, vai permitir a atribuição de prémios: Os serviços distinguidos vêm a sua quota de classificações relevantes, aumentada em 10 pontos percentuais, a atribuir aos dirigentes. A quota de excelentes, também é aumentada em 5 pontos percentuais, além de permitir um reforço nos vencimentos e na atribuição de prémios aos seus trabalhadores (princípios estabelecidos na Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro).

Como em tudo, existe sempre o *revés da medalha*, o trabalhador que obtiver dois anos seguidos de classificação insuficiente é sujeito a um processo disciplinar, segundo as novas regras aprovadas pela Lei 58/2008 de 9 de Setembro (Estatuto disciplinar dos trabalhadores que exercem funções públicas), podendo levar até ao seu despedimento.

Assim, o SIADAP, enquadra-se no processo de reforma assente nos objetivos de qualidade e excelência, liderança, responsabilidade, mérito e qualificação. Aplica-se assim, a este sistema os seguintes princípios que lhe estão subjacentes (Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro):

- Melhoria do desempenho e qualidade do serviço na Administração Pública e na satisfação das necessidades públicas;
- Coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores – (gestão do desempenho);
- Promoção da motivação profissional, responsabilização e desenvolvimento das competências dos trabalhadores;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores, melhorar a arquitetura de processos e apoiar decisões estratégicas;
- Promoção da **Eficácia e Qualidade** (mais e melhores resultados), **Eficiência** (melhor utilização dos recursos) e **Comparabilidade** (no plano nacional e internacional, Publicidade e Participação);



- Universalidade de aplicação e flexibilidade na adaptação, transparência e imparcialidade (critérios objetivos e públicos).

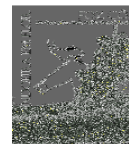
Importa referir que segundo o artigo 55º da Lei anteriormente citada, são intervenientes no processo avaliativo:

- O Avaliador;
- O Avaliado;
- O Conselho Coordenador da Avaliação;
- A Comissão Paritária;
- O Dirigente Máximo dos Serviços.

Enumera-se no Quadro III, os direitos e deveres do Avaliado (artigo 57º) e competências do Avaliador (artigo 56º):

Quadro III: Competências do avaliador e direitos/deveres do avaliado

| Avaliador | Avaliado | |
|--|--|---|
| Competências | Direitos | Deveres |
| • Negociar os objetivos do avaliado, de acordo com os objetivos fixados para a sua unidade orgânica. | • Que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho mediante os objetivos estabelecidos. | • Proceder à respetiva auto-avaliação. |
| • Fixar os indicadores de medida do desempenho. | • Direito á avaliação do seu desempenho. | • Negociar com o avaliador a fixação dos objetivos, competências e indicadores de medida. |
| • Negociar as competências. | • É garantido o conhecimento dos seus objetivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação. | |
| • Avaliar anualmente os trabalhadores diretamente subordinados. | • É garantido o direito de reclamação, de recurso e de impugnação jurisdicional. | |
| • Ponderar as expectativas dos trabalhadores, relacionadas com as necessidades de desenvolvimento. | | |
| • Fundamentar as avaliações de desempenho relevante e desempenho inadequado. | | |



| | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Recolha de contributos para uma efetiva e justa avaliação. | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Aplicação e divulgação por parte dos dirigentes, do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação do mérito. | | |

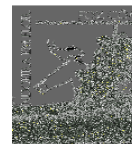
Fonte: Adaptado da Lei nº 66-B/2007 de 22 de Dezembro.

Em 2009 é publicado o Decreto-Regulamentar nº 18/2009 de 4 de Setembro, que preconiza um subsistema de avaliação do desempenho das unidades orgânicas dos municípios, onde se incluem os serviços municipais e os serviços municipalizados, tendo por base objetivos de eficácia, eficiência e de qualidade, que se deve traduzir numa expressão qualitativa. Com este Decreto-Regulamentar, pretende-se adaptar em pleno o SIADAP, aprovado pela Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro, à Administração Local.

É importante referir algumas dessas adaptações:

- O Ciclo Anual de Gestão (artigo 5º do Decreto-Regulamentar acima referido), também sofreu uma adaptação à realidade autárquica;
- A avaliação do desempenho dos dirigentes na administração autárquica, desdobra-se agora em dois processos distintos: A avaliação dos dirigentes superiores de 1º grau, cuja avaliação assenta nas cartas de missão; A avaliação dos dirigentes intermédios, cuja avaliação se centra nos resultados obtidos pela respetiva unidade orgânica e nas competências demonstradas no seu desempenho;
- O Conselho Coordenador da Avaliação, também é adaptado à realidade autárquica ao qual compete (artigo 21º):

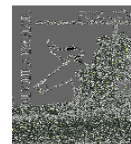
a) Estabelecer diretrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e SIADAP 3, tendo em consideração os documentos que integram o ciclo de gestão referido no artigo 5º;



- b) *Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivos, de escolha de competências e de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objetivos;*
- c) *Estabelecer o número de objetivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho, podendo fazê-lo para todos os trabalhadores ou, quando se justifique, por unidade orgânica ou por carreira;*
- d) *Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e do SIADAP 3, cabendo-lhe validar as avaliações de desempenho relevante e desempenho inadequado, bem como proceder ao reconhecimento de desempenho excelente;*
- e) *Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes avaliados;*
- f) *Exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas.*

- A Comissão Paritária, nas autarquias locais passa a funcionar junto do Presidente da Câmara, em vez do dirigente máximo de cada serviço, sendo este que designa a constituição da mesma.

Em suma, o SIADAP dever-se-á articular com o sistema de planeamento de cada entidade, consubstanciando-se assim num *instrumento de acompanhamento e avaliação do cumprimento de objetivos estratégicos plurianuais determinados pelo órgão executivo e dos objetivos anuais e planos de atividades*. (artigo 4º do Decreto Regulamentar nº 18/2009 de 4 de Setembro).



5 – ESTUDO EMPÍRICO

5.1 – Caracterização do Sujeito

Figura 1 – Extrato do Mapa de Portugal



Fonte: Retirado de <http://www.cm-fozcoa.pt>

O Concelho de Vila Nova de Foz Côa, situa-se a norte do Distrito da Guarda, e encontra-se inserido na Região Norte (NUT II) e na sub-região do Douro. Com apenas 398,2 km² de área, possui uma população de 7.312 habitantes (Estatística, 2011), espalhada por 17 freguesias. Este Concelho, faz fronteira com os concelhos de Torre de Moncorvo e Carrazeda de Ansiães (a Norte), com Mêda e Pinhel (a Sul), com Figueira de Castelo Rodrigo (a Este) e a Oeste

com São João da Pesqueira e Penedono.

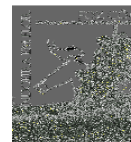
É atravessado pelo Itinerário Principal, IP2, pela E.N 102 e 222, respetivamente. É servido pela linha ferroviária do Douro que liga Porto-Pocinho. Orlam o Concelho, dois rios: o Rio Côa até à sua confluência com o rio Douro.

Vila Nova de Foz Côa, recebeu o seu primeiro foral em 1299, concedido por D. Dinis, tendo sido renovado pelo mesmo monarca em 1314⁶.

Foi elevada à categoria de cidade a 12 de Julho de 1997 e possui dois Patrimónios Mundiais – Gravuras Rupestres e Douro Vinhateiro.

A base económica desta região (Alto Douro), continua a ser a agricultura, com especial relevo: o cultivo da **amêndoa** (embora o seu peso na economia local vem sendo cada vez menor), o **vinho** (onde se destacam os vinhos de pasto e os generosos, que ultrapassam normalmente as 22.000 pipas) e o **azeite** de excecional pureza e sabor. De

⁶ Retirado de: <http://www.cm-fozcoa.pt>, consultado em 15-04-2012.



menor dimensão salientamos a horticultura como fonte económica da grande parte das freguesias, onde se produz: cebolo, tomate, pimento, repolho, laranja, batata, feijão e milho, destinando-se essencialmente para o abastecimento dos mercados próximos e para consumo próprio⁷.

No que se refere à Indústria, embora tenha sido criada uma Zona Industrial como forma de captação, esta não obteve grande resultado, sendo que a principal atividade se resume à exploração de pedreiras de xisto, únicas no país.

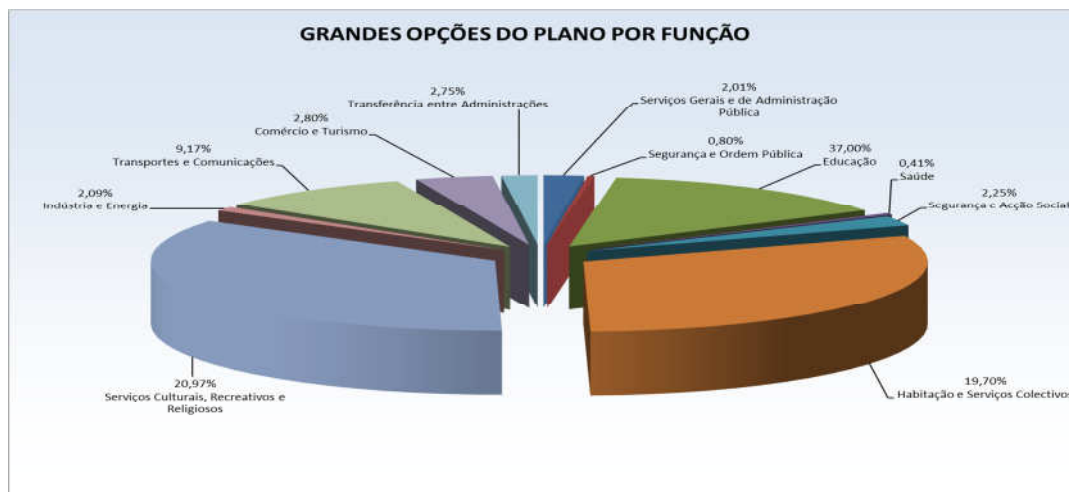
O turismo tem sido a sua aposta nos últimos anos, sendo considerada a Capital da Amendoeira em Flor. Todos os anos o Concelho brinda a Natureza em festa, que se veste de cor-de-rosa e branco, com a famosa Festa das Amendoeiras em Flor. Vila Nova de Foz Côa, oferece ainda aos seus visitantes, um turismo de excelência, o chamado Turismo *Gourmet*, de que é exemplo a Quinta da Ervamoira. Possui ainda na sua sede, um dos maiores museus de Portugal, o Museu de Arte e Arqueologia do Vale do Côa, a par de um enorme património paisagístico e histórico edificado, como são as suas aldeias históricas, solares, pelourinhos, castelos e paisagens de beleza sem igual, que se podem disfrutar nos diversos Miradouros espalhados pelo Concelho, onde de todos eles se avista o rio Douro e o Vale do Côa (Coixão, 2000).

Orçamento da Câmara Municipal - Ano de 2010

O Orçamento da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa em 2010 (Côa, Orçamento/2010), consubstanciava-se quer em termos de receita e despesa, num valor global de 19.612.084,00€, correspondendo 9.991.784,00€ a despesas correntes e 9.620.300,00€ a despesas de capital. O valor das despesas inscritas no Plano Plurianual de Investimento era de 8.420.500,00€, correspondendo a 43% do Orçamento total previsto. Da leitura das Grandes Opções do Plano (GOP'S) para 2010, evidencia-se que os propósitos/intenções do executivo estavam direcionados essencialmente para as seguintes áreas funcionais: Educação (37%); Serviços Culturais, Recreativos e Religiosos (21%), Habitação e Serviços Coletivos (20%), Transportes e Comunicações (9%), entre outros. Em suma, estes constituíam os grandes objetivos estratégicos da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa, para o ano de 2010 (Gráfico I).

⁷ Retirado de: <http://www.cm-fozcoa.pt>, consultado em 15-04-2012.

Gráfico I: Grandes Opções do Plano de 2010

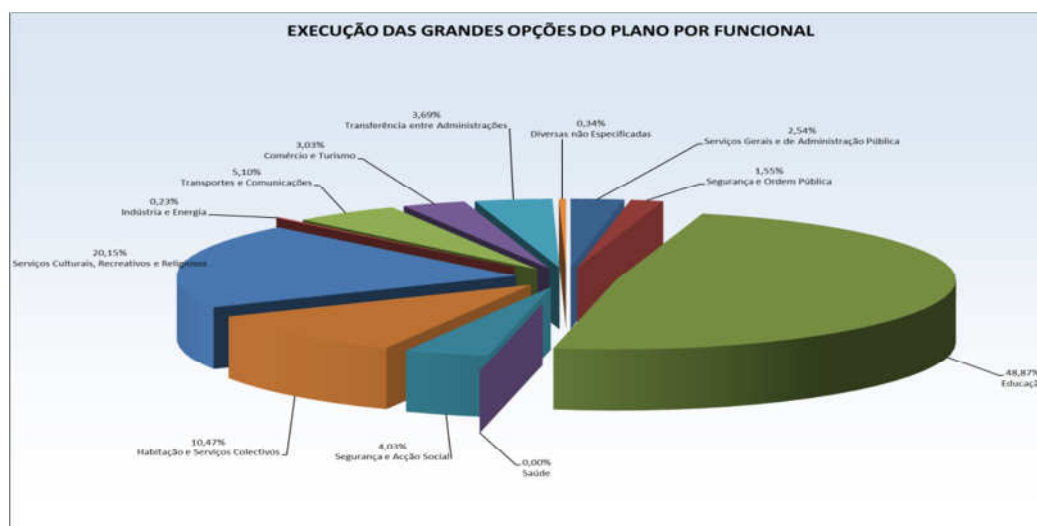


Fonte: Orçamento da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa - 2010

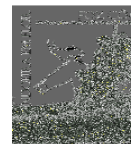
Prestação de Contas– Ano de 2010

Da leitura do Relatório de Gestão do ano de 2010, pode constatar-se que as áreas funcionais em que o Município apostou, tiveram a seguinte execução: Educação (49%), Serviços Culturais, Recreativos e Religiosos (20%), Habitação e Serviços Coletivos (10%), Transportes e Comunicações (5%). Em suma, o Município não cumpriu os objetivos estratégicos previstos, relativos às funções: Habitação e Serviços Coletivos e Transportes e Comunicações. No entanto, ultrapassou as expectativas previstas para o objetivo ligado à função, Educação (48,9%), (Côa, Prestação de Contas /2010) (Gráfico II).

Gráfico II: Execução das Grandes Opções do Plano de 2010



Fonte: Prestação de Contas da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa - 2010



Organograma dos Serviços da Câmara

O Município de Vila Nova de Foz Côa, assim como todos os outros Municípios Portugueses, tem como finalidade a prossecução do interesse público⁸.

Este Município, tem uma estrutura orgânica piramidal. A maior parte dos serviços, dependem genericamente de dois departamentos distintos: Departamento de Administração Geral e Departamento de Obras, Urbanismo e Meio Ambiente, conforme podemos visualizar no Organograma (Anexo I).

Objetivos das Unidades Orgânicas:

A implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa, ocorreu no ano de 2010, tendo apenas sido implementados o SIADAP 2 e SIADAP 3, sendo que o SIADAP 1 não foi aplicado.

Como a maior parte dos trabalhadores, estão dependentes genericamente dos dois Departamentos existentes, apenas foram definidos os objetivos para estas duas unidades orgânicas⁹:

Departamento da Administração Geral

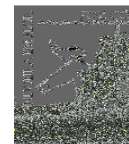
- *Melhoria da qualidade de serviços prestados aos munícipes/clientes;*
- *Maior eficiência, utilização e integração das ferramentas informáticas disponíveis e inventariação das que são necessárias adquirir;*
- *Desburocratização e desmaterialização de procedimentos.*

Departamento de Obras, Urbanismo e Meio Ambiente

- *Melhorar em termos de eficácia, eficiência e qualidade os serviços operativos da Divisão de Obras e Urbanismo e Divisão de Higiene e Meio Ambiente, os serviços de apoio administrativo, concretamente as Secções Administrativas de Obras Particulares e de Obras Municipais, bem como, os serviços de apoio*

⁸ Retirado de: <http://www.dgaa.pt>, consultado em 15-11-2011.

⁹ Retirado das fichas de Avaliação (SIADAP 3) do Município de Vila Nova de Foz Côa



técnico aos serviços operativos: Serviços Técnicos de Obras Particulares, Serviço de Armazém e Serviço de Oficinas.

Recursos Humanos

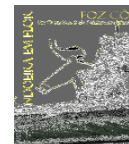
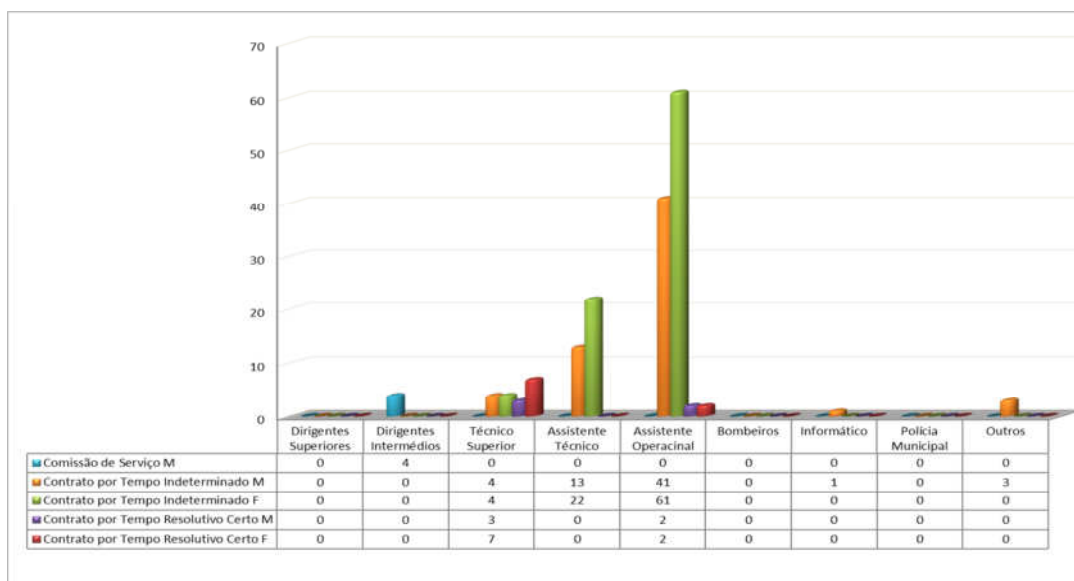
No que se refere aos recursos humanos, o Município possuía na sua organização no ano de 2010, 167 trabalhadores distribuídos segundo a modalidade de vinculação e género, pelas seguintes categorias/carreiras:

Tabela I: Contagem dos trabalhadores por categoria/carreira, segundo a modalidade de vinculação e género

| | | Dirigentes Intermedios | Técnico Superior | Assistente Técnico | Assistente Operacional | Informático | Outros | Total |
|---------------------------------------|-------|------------------------|------------------|--------------------|------------------------|-------------|--------|-------|
| Comissão de Serviço | M | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | F | 0 | 0 | | | | | |
| | Total | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| Contrato por Tempo Indeterminado | M | 0 | 4 | 13 | 41 | 1 | 3 | 62 |
| | F | 0 | 4 | 22 | 61 | 0 | 0 | 87 |
| | Total | 0 | 8 | 35 | 102 | 1 | 3 | 149 |
| Contrato por Tempo Resolutivo Certo | M | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 |
| | F | 0 | 7 | 0 | 2 | 0 | 0 | 9 |
| | Total | 0 | 10 | 0 | 4 | 0 | 0 | 14 |
| Contrato por Tempo Resolutivo Incerto | M | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Total | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outra | M | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Total | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totais | M | 4 | 7 | 13 | 43 | 1 | 3 | 71 |
| | F | 0 | 11 | 22 | 63 | 0 | 0 | 96 |
| | Total | 4 | 18 | 35 | 106 | 1 | 3 | 167 |

Fonte: Adaptado - Balanço Social do Município de Vila Nova de Foz Côa - 2010

Da análise do Tabela I, podemos referir que 71 dos trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa, pertencem ao género masculino e 96 ao género feminino. Dos 167 trabalhadores do Município, 149 possuem contrato por tempo indeterminado, sendo que os restantes se encontram noutras situações.

**Gráfico III:** Contagem dos trabalhadores por categoria/carreira

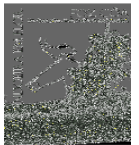
No que se refere à distribuição dos trabalhadores por categoria/carreira, podemos referir que 106 pertencem à categoria de Assistente Operacional, 35 à categoria de Assistente Técnico, 18 à categoria Técnico Superior, 4 à categoria de Dirigentes Intermedios, 1 à categoria de informática e 3 a outros.

5.2 – Orientação do Estudo

Este nosso estudo visa diagnosticar o cumprimento dos objetivos gerais do SIADAP (Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro), aquando da sua aplicação no Município de Vila Nova de Foz Côa, no ano de 2010. O Sistema de Avaliação do Desempenho, consubstancia-se na convergência de vários *itens* gerais para a concretização de dois grandes objetivos:

- Os que se materializam na promoção de um melhor **Desempenho dos Recursos Humanos** (*stakeholders* internos – SIADAP 2 e 3);
- Os que visam a promoção de um melhor **Desempenho Organizacional** (*stakeholders* externos – SIADAP 1).

Estes dois grandes grupos de objetivos, confluem no objetivo principal de atingir uma cultura de excelência e qualidade na prestação dos serviços públicos. De forma sucinta, enumeram-se as duas grandes orientações dos objetivos gerais do SIADAP:



Objetivos Gerais - Orientados para os RECURSOS HUMANOS

- *Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, adequados à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;*
- *Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes, trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;*
- *Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores, pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos, estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;*
- *Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas.*

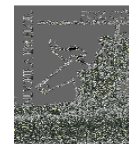
O cumprimento destes objetivos cabe aos Dirigentes (SIADAP 2) e aos Trabalhadores (SIADAP 3) da Administração Local.

Importa referir que a **avaliação dos dirigentes** superiores é pautada pelas cartas de missão dos serviços e orientada para os resultados obtidos, avaliando as suas competências. São avaliados mediante o grau de cumprimento da carta de missão, **pela liderança, visão estratégica, representação externa e gestão.**

Quanto à **avaliação dos trabalhadores**, privilegia-se a **fixação de objetivos individuais, identificação do seu potencial, diagnóstico das necessidades de formação, distinção do mérito e excelência do desempenho.**

Objetivos Gerais - Orientados para o DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

- *Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;*
- *Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;*



- *Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;*
- *Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.*

Estes objetivos, devem ser cumpridos pelos serviços das Autarquias Locais e estão inseridos no SIADAP 1.

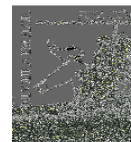
O Município de Vila Nova de Foz Côa, não estabeleceu objetivos formais para os seus Serviços - SIADAP 1.

Perante tal contingência, o nosso estudo apenas versará sobre o diagnóstico dos objetivos fixados aos trabalhadores, auscultando a sua perspetiva no que concerne aos **objetivos gerais dos Recursos Humanos:**

- 1) Avaliação da visão estratégica (através do alinhamento dos objetivos do SIADAP 3, com os objetivos do SIADAP 1 e 2);
- 2) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais a desenvolver (diagnóstico de necessidades de formação e competências a melhorar);
- 3) Promoção da motivação;
- 4) Melhoria do trabalho (cultura de excelência e qualidade);
- 5) Responsabilização individual (com base em objetivos não partilhados);
- 6) Avaliação do grau de liderança dos dirigentes.

5.3 – Metodologia Utilizada

O objetivo desta investigação baseia-se num estudo exploratório, cuja finalidade principal é proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade.



A avaliação é sempre *“um processo de recolha e processamento de informação que pode ser obtida pelos mais diversos métodos e técnicas, do inquérito à entrevista, passando pelos testes ou mesmo os métodos de observação directa ou indirecta”* (Coutinho, 2004:437).

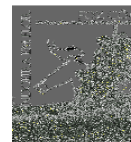
A análise qualitativa caracteriza-se por empregar metodologias como a observação direta e entrevistas em profundidade. Por sua vez, a análise quantitativa caracteriza-se pelo uso de técnicas estatísticas e modelos matemáticos, cuja explicação casual se rege por uma lógica dedutiva (Coutinho, 2004:440).

“Uma metodologia pode ser julgada superior a outra dependendo da sua aplicação em uma dada situação (...). É através da análise do problema de pesquisa que o método apropriado é descoberto (Souza, 1989:176)”.

Para este projeto, optou-se por uma abordagem quantitativa, como forma de aplicação da matemática à sociologia, sendo-lhe comum o uso de técnicas estatísticas e modelos matemáticos. A forma de recolha dos dados desta investigação, foi efetuada através de um questionário de resposta fechada.

A técnica do questionário, consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, questões para auscultar a sua opinião. Este método tem como característica a recolha de informação baseada em perguntas escritas. É vantajoso para obter informação e opiniões relativamente simples, preserva o anonimato indispensável para obter respostas válidas, é de baixo custo e é útil quando se pretende obter de um número indeterminado de pessoas a mesma informação (Albarelho, 1997).

No entanto, este método como qualquer outro instrumento de investigação tem limitações, podendo conduzir a conclusões demasiado simplistas. Temos que ter em atenção, que os indivíduos que respondem a estes questionários são possuidores das suas próprias concepções ideológicas e objetivos particulares. O estado do próprio inquirido, bem como o meio envolvente, podem também influenciar as respostas dadas. Além disso, o próprio vocabulário utilizado pelo inquiridor no questionário, pode ser diferente da linguagem utilizada pelos inquiridos e influenciar assim a resposta (Sousa, 2007:63).



Apesar das limitações do inquérito por questionário, foi neste instrumento de observação, que consideramos estarem reunidas as condições necessárias para a recolha dos dados pretendidos.

A forma de recolha desta investigação, foi efetuada através de questionários de resposta fechada, para posterior tratamento e análise dos resultados obtidos, através do programa informático SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences, version 20*.

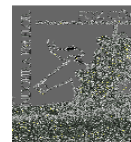
Para podermos diagnosticar o cumprimento dos objetivos gerais do SIADAP, orientados para os Recursos Humanos, aplicamos um questionário (Anexo III) a toda a população alvo do estudo, ou seja a todos os 167 trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa, que foram avaliados no ano de 2010. O referido questionário antes de ser lançado a toda a população, foi testado por cinco colaboradores das diferentes Unidades Orgânicas do Município, no que concerne ao conteúdo das questões, escrita, sequência, forma, *layout*, dificuldades das perguntas e instruções (Malva, 2008).

Foram apontadas algumas deficiências no conteúdo de algumas questões e sugeridas pequenas melhorias, as quais, depois de devidamente ponderadas, foram prontamente incorporadas.

Após este teste, o questionário de carácter anónimo, foi distribuído em formato papel, aos trabalhadores do Município e aos trabalhadores não docentes do Agrupamento Vertical de Escolas no dia 10 de Novembro de 2011, com um prazo estipulado para o seu preenchimento e depósito em “urna” de 25 dias.

Após o término do prazo, foram recolhidos das “urnas” apenas 65 questionários, correspondendo a uma taxa de resposta de 38,92%. Perante esta taxa de resposta, resolvemos encetar todos os nossos esforços, apelando mais uma vez, à participação e envolvimento de todos os trabalhadores neste projeto. Na segunda fase, foram obtidas mais 9 respostas, totalizando 74 questionários, a que corresponde uma taxa de resposta de 44,31%. Realçamos o fato de que, alguns inquiridos não responderam à totalidade das questões.

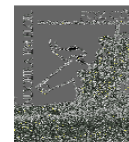
Para o desenvolvimento do nosso estudo empírico, foram introduzidos no questionário aplicado no Município *alvo* do estudo, as seguintes variáveis Independentes e Dependentes:



I) **Variáveis Independentes:** SECÇÃO I – Caracterização do trabalhador (género, idade, habilitações literárias, anos de serviço, categoria a que pertence).

II) **Variáveis Dependentes:** SECÇÃO II – Sistema de Avaliação dos Recursos Humanos (Q.2.1 – Conhece os objetivos do Serviço, de que depende?; Q.2.2 – Os objetivos a concretizar ao longo do ano, foram fixados com clareza?; Q.2.3 - O cumprimento dos seus objetivos depende claramente de si?; Q.2.4 - Foram-lhe atribuídos objetivos partilhados com os seus colegas?; Q.2.5 - Os objetivos fixados para o corrente ano (2011), são iguais aos do ano anterior (2010)?; Q.2.6 - No ano em referência, frequentou ações de formação profissional? (Q.2.6.1- Quantas?, Q.2.6.2 - Da iniciativa de Quem?, Q.2.6.3 - De que forma os conhecimentos apreendidos o/a auxiliaram); Q.2.7 - Participa nas decisões relacionadas com as suas tarefas e/ou dá sugestões ao seu superior hierárquico?; Q.2.8 - O seu superior hierárquico, comunica-lhe com regularidade a apreciação que vai fazendo sobre o seu trabalho?; Q.2.9 - Classifique, o seu superior hierárquico quanto à Liderança?; Q.2.10 - Acha que os seus objetivos contribuem para a melhoria do Serviço?; Q.2.11 - Acha que se não cumprir com os seus objetivos, provocará algum impacto nos objetivos estratégicos da Câmara?; Q.2.12 - Acha que o seu desempenho tem melhorado, ao longo dos últimos anos?; Q.2.13 - Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho; Q.2.14 - Considera justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas?; Q.2.15 - Reclamou da sua avaliação? (A sua pretensão foi atendida?); Acha que a Avaliação de Desempenho Contribui: Q.2.16.1 - para a Motivação para o trabalho; Q.2.16.2 - Promove o desenvolvimento profissional, Q.2.16.3 - É um processo justo; Q.2.16.4 - Trata-se apenas de um mero processo burocrático.

Na maior parte destas variáveis, foram utilizadas escalas com itens do tipo «Sim», «Não», e «Não sei» ou «Sempre», «Quase Sempre», «Raramente» e «Nunca». A única exceção é a variável Q.2.9, para a qual foi utilizada uma escala do tipo *Likert* (1 a 5), em que o trabalhador responde consoante o seu grau de satisfação conforme as opções (1 - Muito Fraca; 2 – Fraca; 3 – Regular; 4 – Boa; 5 - Muito Boa).



5.4 – Análise Estatística

Fiabilidade e Validade

Pode afirmar-se que um questionário, possui uma boa fiabilidade, quando os resultados fornecidos por ele são *precisos* ou *fiáveis*, ou seja, quando variam relativamente pouco de uma ocasião ou contexto, para outro (Lima, 2009).

O teste de *alpha* de Cronbach (desenvolvido em 1951), é um índice de consistência interna, que mede a homogeneidade das perguntas, correlacionando as médias de todos os itens para estimar a consistência do instrumento (Lima, 2009).

Utilizou-se o SPSS v.20 para Windows, para efetuar as análises estatísticas deste estudo, no que toca à análise da fidedignidade com o cálculo do *alpha* de Cronbach, e análise fatorial exploratória com uma extração das componentes principais e uma rotação *varimax* com uma normalização de Kaiser.

Quadro IV: *Alpha* de Cronbach Total

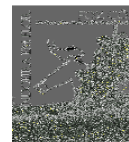
| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,746 | ,777 | 22 |

Como podemos observar (Quadro IV), a consistência interna do questionário, através do cálculo de *alpha* de Cronbach, dá-nos um valor total de 0,746, para todas as dimensões em conjunto, o que é considerado de Razoável (entre 0,7 e 0,8) (Hill, 2005).

Quanto aos valores de *alpha* se o dado for apagado (*Alpha if Item Deleted*), situam-se entre o 0,715 e 0,780, o que por si só, também revela indícios de uma razoável consistência interna do questionário (Quadro V).

Quadro V: Cronbach's Alpha, se o item for apagado

| | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|------------------------------|----------------------------------|
| Q.2.1 | ,741 | ,730 |
| Q.2.2 | ,581 | ,739 |
| Q.2.3 | ,532 | ,737 |
| Q.2.4 | ,524 | ,738 |
| Q.2.5 | ,535 | ,738 |



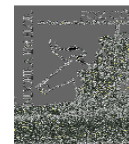
| | | |
|----------|------|------|
| Q.2.6 | ,613 | ,740 |
| Q.2.6.1 | ,671 | ,753 |
| Q.2.6.2 | ,712 | ,751 |
| Q.2.6.3 | ,764 | ,761 |
| Q.2.7 | ,404 | ,739 |
| Q.2.8 | ,702 | ,739 |
| Q.2.9 | ,459 | ,780 |
| Q.2.10 | ,813 | ,725 |
| Q.2.11 | ,447 | ,725 |
| Q.2.12 | ,537 | ,739 |
| Q.2.13 | ,571 | ,727 |
| Q.2.14 | ,589 | ,722 |
| Q.2.15 | ,677 | ,728 |
| Q.2.16.1 | ,845 | ,715 |
| Q.2.16.2 | ,814 | ,716 |
| Q.2.16.3 | ,709 | ,718 |
| Q.2.16.4 | ,400 | ,733 |

Aplicou-se ainda, a análise fatorial com extração de fatores pelo critério de Kaiser (Quadro VI), obtendo o resultado de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,648, que se encontra dentro do intervalo de 0,6-0,7, considerado de Razoável (Maroco, 2007). O teste de esfericidade de Bartlett, apresenta um valor de 819,680 com um p de 0,00%, pelo que se rejeita a hipótese nula (H_0 rejeita-se se $p < 0,05$), o que permite confirmar a adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados.

Quadro VI: KMO e Bartlett's Test

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|-------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,648 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 819,680 |
| | df | 253 |
| | Sig. | ,000 |

No que concerne ao estudo da validade, foi utilizada a análise fatorial exploratória com uma extração das componentes principais e uma rotação *varimax* com uma normalização de Kaiser (Quadro VII).

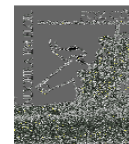


Quadro VII: Componente com rotação Matrix

| Rotated Component Matrix ^a | | | | | | | | |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| | Component | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Q.2.1 | ,366 | -,045 | ,697 | ,079 | ,315 | ,105 | ,022 | ,172 |
| Q.2.2 | -,004 | -,022 | ,229 | | ,098 | -,065 | ,033 | -,064 |
| Q.2.3 | ,091 | -,004 | -,021 | ,844 | ,083 | ,070 | ,111 | ,101 |
| Q.2.4 | ,057 | ,019 | | ,155 | | -,016 | ,098 | -,122 |
| Q.2.5 | -,031 | ,090 | ,824 | ,294 | -,050 | ,016 | ,000 | -,162 |
| Q.2.6 | ,110 | -,553 | -,020 | ,306 | ,051 | ,145 | ,543 | ,055 |
| Q.2.6.1 | ,117 | ,837 | -,185 | ,062 | ,060 | ,054 | -,146 | -,024 |
| Q.2.6.2 | -,040 | ,878 | ,072 | -,078 | -,113 | -,032 | ,047 | -,018 |
| Q.2.6.3 | -,138 | ,900 | ,084 | ,009 | -,026 | ,046 | -,008 | -,006 |
| Q.2.7 | -,044 | -,136 | ,069 | ,131 | ,247 | ,112 | | ,050 |
| Q.2.8 | ,009 | -,279 | ,074 | ,481 | ,576 | ,189 | ,240 | -,061 |
| Q.2.9 | -,006 | ,187 | -,183 | ,158 | -,398 | ,675 | ,045 | ,049 |
| Q.2.10 | | -,187 | | -,154 | ,188 | -,075 | ,276 | ,078 |
| Q.2.11 | ,351 | ,015 | ,485 | -,061 | ,255 | ,013 | ,251 | ,347 |
| Q.2.12 | ,352 | ,238 | ,256 | ,025 | -,313 | -,324 | ,584 | -,160 |
| Q.2.13 | ,212 | -,073 | ,210 | -,016 | | | -,013 | ,041 |
| Q.2.14 | | ,000 | -,057 | -,032 | ,349 | ,051 | ,258 | ,061 |
| Q.2.15 | ,482 | ,044 | -,057 | -,096 | ,232 | | ,245 | -,401 |
| Q.2.16.1 | ,904 | ,040 | ,159 | -,007 | ,041 | ,011 | ,043 | ,003 |
| Q.2.16.2 | ,877 | ,006 | ,130 | ,076 | -,008 | ,114 | -,125 | -,009 |
| Q.2.16.3 | ,825 | -,115 | ,066 | ,144 | -,141 | ,126 | -,018 | ,057 |
| Q.2.16.4 | ,420 | -,221 | ,262 | -,084 | -,267 | ,329 | ,147 | -,170 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | | | | | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | | | | | | |
| a. Rotation converged in 9 iterations. | | | | | | | | |

Quadro VIII: Variância total Explicada

| Component | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|-------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------|-----------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 5,298 | 23,034 | 23,034 | 3,881 | 16,874 | 16,874 |
| 2 | 3,033 | 13,187 | 36,221 | 2,896 | 12,589 | 29,464 |
| 3 | 2,282 | 9,924 | 46,145 | 2,111 | 9,180 | 38,644 |
| 4 | 1,760 | 7,652 | 53,797 | 1,996 | 8,678 | 47,322 |
| 5 | 1,448 | 6,295 | 60,092 | 1,872 | 8,137 | 55,459 |
| 6 | 1,242 | 5,400 | 65,492 | 1,646 | 7,157 | 62,616 |

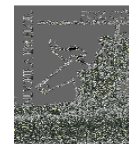


| | | | | | | |
|--|-------|-------|--------|-------|-------|---------------|
| 7 | 1,132 | 4,921 | 70,413 | 1,589 | 6,909 | 69,525 |
| 8 | 1,104 | 4,800 | 75,213 | 1,308 | 5,688 | 75,213 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | | | | |

O Quadro VII, revela-nos que obtivemos uma estrutura com oito fatores, que no seu conjunto explicam 75,2% da variância total (Quadro VIII). Cada fator corresponde a uma dimensão de análise. Assim, como podemos observar no Quadro IX, o primeiro fator corresponde à dimensão de, o “SIADAP na perspectiva dos trabalhadores do Município”, o segundo fator corresponde à dimensão “Diagnóstico de Necessidades de Formação e Competências a Melhorar”, o terceiro fator corresponde à dimensão “Avaliação da Visão Estratégica, através do Alinhamento de Objetivos do SIADAP 3, com os Objetivos do SIADAP 1 e 2, o quarto fator corresponde à dimensão “Responsabilização Individual com base em Objetivos não Partilhados”, o quinto fator corresponde à dimensão “Promover a Motivação”, o sexto fator corresponde à dimensão “Avaliação do grau de Liderança dos Dirigentes” e o sétimo fator à dimensão “Melhoria do Trabalho (Cultura de Excelência e Qualidade) ”. Como podemos observar, ainda foi constituído um oitavo fator, no entanto, não nos pareceu relevante a sua análise.

Quadro IX: Valor de Alpha Cronback das variáveis segundo os fatores

| Variáveis | Dimensões | Valor de Alpha Cronback | | | | | | | | | |
|--|---|--|------------------------|--|--|------------------|--|------------|------|------|---|
| Q.2.13 Q.2.15 Q.2.16.1 Q.2.16.2 Q.2.16.3 Q.2.16.4 | FATOR 1: O SIADAP na perspectiva dos trabalhadores do Município | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Reliability Statistics</th></tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</th><th>N of Items</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,798</td><td>,811</td><td>6</td></tr> </tbody> </table> | Reliability Statistics | | | Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items | ,798 | ,811 | 6 |
| Reliability Statistics | | | | | | | | | | | |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items | | | | | | | | | |
| ,798 | ,811 | 6 | | | | | | | | | |
| Q.2.6 Q.2.6.1 Q.2.6.2 Q.2.6.3 | FATOR 2: Diagnóstico de Necessidades de Formação e Competências a Melhorar | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Reliability Statistics</th></tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</th><th>N of Items</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,456</td><td>,309</td><td>4</td></tr> </tbody> </table> | Reliability Statistics | | | Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items | ,456 | ,309 | 4 |
| Reliability Statistics | | | | | | | | | | | |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items | | | | | | | | | |
| ,456 | ,309 | 4 | | | | | | | | | |
| Q.2.1 Q.2.2 Q.2.5 Q.2.11 | FATOR 3: Avaliação da visão estratégica, através do alinhamento de objetivos do SIADAP 3, com os objetivos do SIADAP 1 e 2 | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Reliability Statistics</th></tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th><th>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</th><th>N of Items</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,604</td><td>,660</td><td>4</td></tr> </tbody> </table> | Reliability Statistics | | | Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items | ,604 | ,660 | 4 |
| Reliability Statistics | | | | | | | | | | | |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items | | | | | | | | | |
| ,604 | ,660 | 4 | | | | | | | | | |



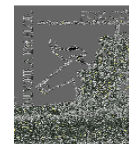
| | | | | |
|--------|--|--|--|------------|
| Q.2.3 | FATOR 4: Responsabilização individual com base em objetivos não partilhados | Reliability Statistics | | |
| Q.2.4 | | Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| | | .288 | .293 | 2 |
| Q.2.7 | FATOR 5: Promover a Motivação | Reliability Statistics | | |
| Q.2.8 | | Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| Q.2.14 | | .541 | .532 | 3 |
| Q.2.9 | FATOR 6: Avaliação do grau de Liderança dos Dirigentes | Neste fator foi apenas considerado uma variável, pelo que não foi possível obter a análise de Alpha Cronbach's | | |
| Q.2.10 | FATOR 7: Cultura de Excelência e Qualidade | Reliability Statistics | | |
| Q.2.12 | | Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| | | .536 | .581 | 2 |

Por último, efetuou-se o estudo das correlações entre as diferentes dimensões do questionário através do coeficiente de correlação *Spearman's rho*, pois este não necessita que o princípio de normalidade se verifique. Recorre-se a este tipo de análise, quando estamos perante variáveis de medidas qualitativas, em que são exemplos as escalas com itens dicotómicos («Sim» e «Não») ou com itens de tipo *Likert*, ambas presentes no caso em estudo (Maroco, 2007:406). Entendemos pois, recorrer à análise fatorial com variáveis ordinais na matriz de correlação de *Spearman's rho* (Anexo IV). O coeficiente p de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais os valores apresentados se aproximarem de cada um dos extremos, maior será a associação entre as variáveis.

Esta análise procura encontrar a explicação, sobre a forma de um ou mais fatores latentes, para as relações existentes entre as variáveis, ou seja a covariância/correlação entre as variáveis.

Análise do Qui-Quadrado

Este teste, pretende aferir a possibilidade de existência de algum tipo de relação entre duas variáveis de resposta e sua dependência. Para tal, recorreremos ao Teste do Qui-Quadrado de independência, inserido no software de análise estatística SPSS (v.20).



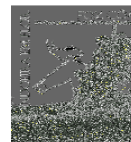
Hipóteses:

- 1) – A classificação obtida na última avaliação de desempenho, influencia a motivação para o trabalho? (Q.2.13*Q.2.16.1):
 - H0: A classificação obtida na última avaliação de desempenho, **não influencia** a motivação para o trabalho;
 - H1: A classificação obtida na última avaliação de desempenho, **influencia** a motivação para o trabalho.
- 2) A classificação obtida na última avaliação de desempenho, influencia a classificação atribuída ao superior hierárquico, quanto à liderança? (Q.2.13*Q.2.9):
 - H0: A classificação obtida na última avaliação de desempenho, **não influencia** a classificação atribuída ao superior hierárquico, quanto à liderança;
 - H1: A classificação obtida na última avaliação de desempenho, **influencia** a classificação atribuída ao superior hierárquico, quanto à liderança.
- 3) Os inquiridos que consideram injusto o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparada com a dos seus colegas, reclamaram da avaliação? (Q.2.14*Q.2.16.1):
 - H0: Os inquiridos que consideram injusto o resultado da sua última avaliação, **não reclamaram** da avaliação;
 - H1: Os inquiridos que consideram injusto o resultado da sua última avaliação, **reclamaram** da avaliação.

Quadro X: Total de Casos, Correlações e Teste Qui-Quadrado – Q.2.13*Q.2.16.1

| Case Processing Summary | | | | | | |
|-------------------------|-------------------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Cases | | | | | |
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| | Q.2.13 * Q.2.16.1 | 60 | 81,1% | 14 | 18,9% | 74 |

| Q.2.13 * Q.2.16.1 Crosstabulation | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|----------|-----|-------|
| | | | Q.2.16.1 | | Total |
| | | | Sim | Não | |
| | | | | | |



| | | | | | | |
|--------|-----------|----------------|------|------|-----|------|
| Q.2.13 | Excelente | Count | 3 | 1 | 0 | 4 |
| | | Expected Count | 2,5 | 1,2 | ,3 | 4,0 |
| | Relevante | Count | 17 | 8 | 1 | 26 |
| | | Expected Count | 16,0 | 7,8 | 2,2 | 26,0 |
| | Adequado | Count | 17 | 9 | 4 | 30 |
| | | Expected Count | 18,5 | 9,0 | 2,5 | 30,0 |
| Total | | Count | 37 | 18 | 5 | 60 |
| | | Expected Count | 37,0 | 18,0 | 5,0 | 60,0 |

| Chi-Square Tests | | | |
|--|--------------------|----|-----------------------|
| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 2,195 ^a | 4 | ,700 |
| Likelihood Ratio | 2,544 | 4 | ,637 |
| Linear-by-Linear Association | 1,556 | 1 | ,212 |
| N of Valid Cases | 60 | | |
| a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33. | | | |

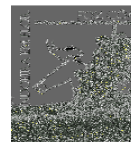
Sendo o $p\text{-value} = 0,700 > \alpha = 0,05$, não rejeitamos a hipótese de que avaliação final, menção qualitativa, obtida na última avaliação de desempenho, não influencia a motivação para o trabalho. (Q.2.13* Q.2.16.1).

Quadro XI: Total de Casos, Correlações e Teste Qui-Quadrado – Q.2.13*Q.2.9

| Case Processing Summary | | | | | | |
|-------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Cases | | | | | |
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Q.2.13 * Q.2.9 | 60 | 81,1% | 14 | 18,9% | 74 | 100,0% |

| Q.2.13 * Q.2.9 Crosstabulation | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|----------------|-------------|-------|---------|------|-----------|-------|
| | | | Q.2.9 | | | | | Total |
| | | | Muito Fraca | Fraca | Regular | Boa | Muito Boa | |
| Q.2.13 | Excelente | Count | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| | | Expected Count | ,1 | ,6 | ,5 | 1,3 | 1,5 | 4,0 |
| | Relevante | Count | 0 | 2 | 3 | 6 | 14 | 25 |
| | | Expected Count | ,8 | 3,8 | 3,3 | 7,9 | 9,2 | 25,0 |
| | Adequado | Count | 1 | 6 | 5 | 12 | 7 | 31 |
| | | Expected Count | 1,0 | 4,7 | 4,1 | 9,8 | 11,4 | 31,0 |
| Total | | Count | 2 | 9 | 8 | 19 | 22 | 60 |
| | | Expected Count | 2,0 | 9,0 | 8,0 | 19,0 | 22,0 | 60,0 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------|--|--|--|
|------------------|--|--|--|



| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 14,072 ^a | 8 | ,080 |
| Likelihood Ratio | 12,127 | 8 | ,146 |
| Linear-by-Linear Association | ,635 | 1 | ,426 |
| N of Valid Cases | 60 | | |

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Sendo o $p\text{-value} = 0,080 > \alpha = 0,05$, não rejeitamos a hipótese de que a avaliação final, menção qualitativa, obtida na última avaliação de desempenho, não influencia a classificação do superior hierárquico quanto à Liderança (Q.2.13*Q.2.9).

Quadro XII: Total de Casos, Correlações e Teste Qui-Quadrado – Q.2.14*Q.2.15

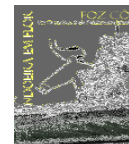
| Case Processing Summary | | | | | | |
|-------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Cases | | | | | |
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Q.2.14 * Q.2.15 | 67 | 90,5% | 7 | 9,5% | 74 | 100,0% |

| Q.2.14 * Q.2.15 Crosstabulation | | | | | |
|---------------------------------|---------|----------------|--------|------|-------|
| | | | Q.2.15 | | Total |
| | | | Sim | Não | |
| Q.2.14 | Sim | Count | 0 | 21 | 21 |
| | | Expected Count | 1,3 | 19,7 | 21,0 |
| | Não | Count | 3 | 29 | 32 |
| | | Expected Count | 1,9 | 30,1 | 32,0 |
| | Não Sei | Count | 1 | 13 | 14 |
| | | Expected Count | ,8 | 13,2 | 14,0 |
| Total | | Count | 4 | 63 | 67 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 2,028 ^a | 2 | ,363 |
| Likelihood Ratio | 3,186 | 2 | ,203 |
| Linear-by-Linear Association | 1,029 | 1 | ,310 |
| N of Valid Cases | 67 | | |

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

Sendo o $p\text{-value} = 0,363 > \alpha = 0,05$, não rejeitamos a hipótese de que os inquiridos que consideram os resultados da última avaliação injustos, não reclamaram da avaliação (Q.2.14*Q.2.15).



Uma vez que das hipóteses testadas, nenhuma foi rejeitada, é nossa intenção correlacioná-las e analisá-las pormenorizadamente na Secção II.

5.5 – Dados Obtidos e sua Análise

SECÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Gráfico IV: Distribuição dos Inquiridos

por Género

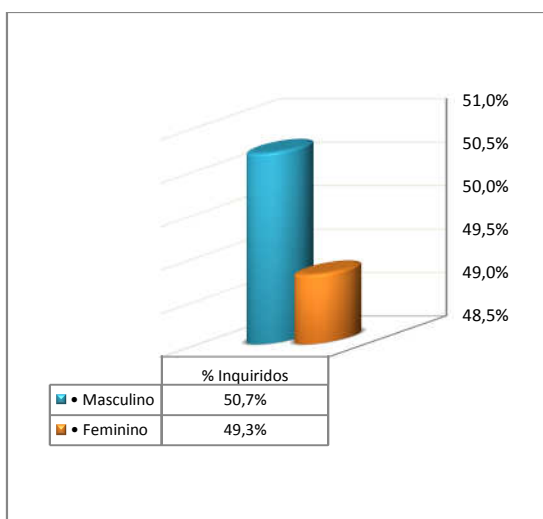
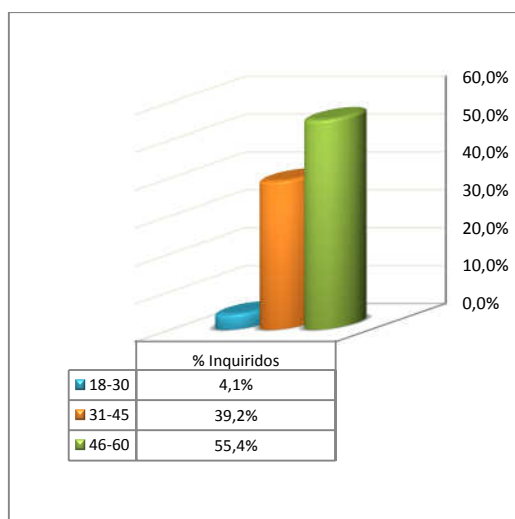


Gráfico V: Distribuição dos Inquiridos

por Idade



Da leitura do Gráfico IV, verifica-se que 50,7% do total dos inquiridos pertencem ao género masculino e 49,3% ao género feminino. No que se refere aos grupos etários (Gráfico V), 4,1% dos inquiridos possuem idades compreendidas entre 18-30 anos, 39,2% dos inquiridos possuem idades compreendidas entre os 31-45 anos e 55,4% possuem idades compreendidas entre os 46-60 anos.

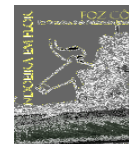
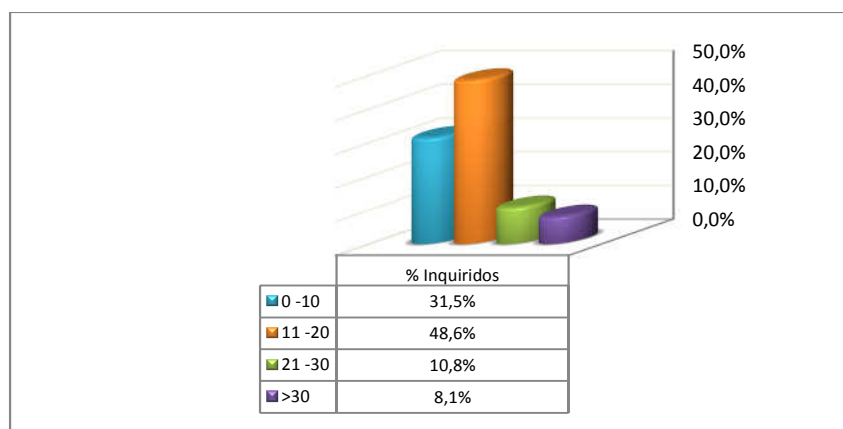
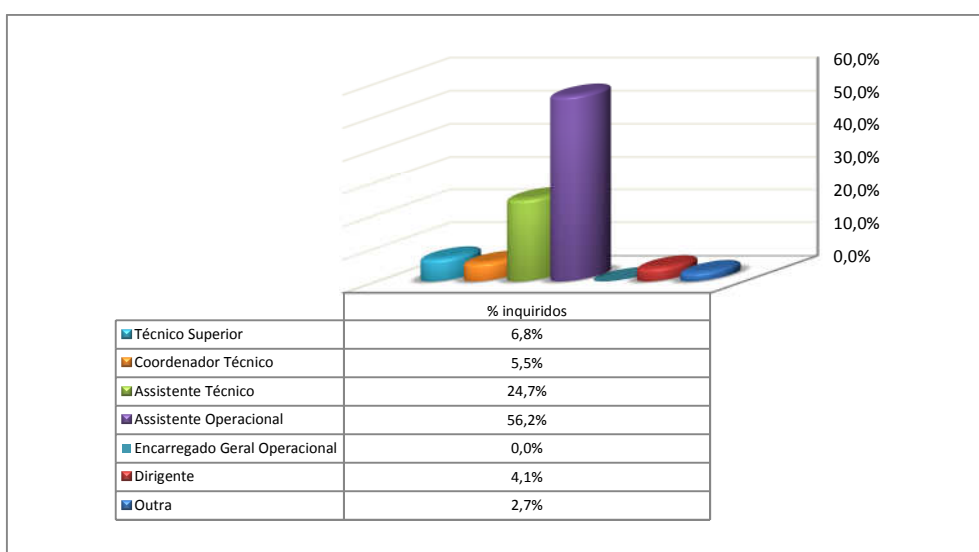


Gráfico VI: Distribuição dos Inquiridos por Anos de Serviço.



Em relação aos anos de serviço (Gráfico VI), verifica-se que 48,6% dos inquiridos possuem entre 11-20 anos serviço; 31,5 % possuem entre 0-10 anos de serviço; 10,8% possuem entre 21-30 anos de serviço e 8,1% possuem mais de 30 anos de serviço.

Gráfico VII: Distribuição dos Inquiridos por Categoria



A maioria dos inquiridos (56,2%), pertence à categoria de Assistente Operacional, 24,7% pertence à categoria de Assistente Técnico, 6,8% à categoria de Técnico Superior (importa referir que estes Técnicos Superiores são todos possuidores de licenciatura), 5,5% à categoria de Coordenador Técnico, 4,1% à categoria de Dirigente e 2,7 % a outra (Gráfico VII).

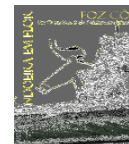
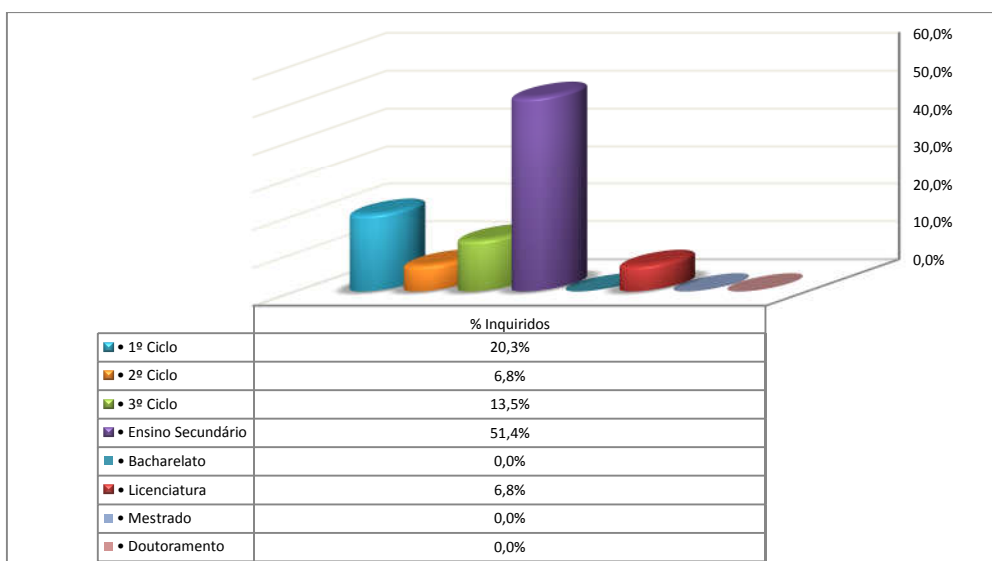


Gráfico VIII: Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias



Quanto às habilitações literárias (Gráfico VIII), verifica-se que 51,4% possuem o ensino secundário, 20,3% possuem o 1º ciclo do ensino básico, 13,5% possuem o 3º ciclo do ensino básico e *in exequo* com 6,8%, o 2º ciclo do ensino secundário e licenciatura.

SECÇÃO II – SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Avaliação da Visão Estratégica, através do Alinhamento de objetivos do SIADAP 3 com os objetivos do SIADAP 1 e 2

Para testarmos o cumprimento dos objetivos gerais do SIADAP 3, orientados para a Visão Estratégica, através do seu alinhamento com os objetivos do SIADAP 1 e 2, colocámos aos inquiridos do Município de Vila Nova de Foz Côa, as seguintes questões:

- Q.2.1 – Conhece os objetivos do serviço de que depende?
- Q.2.2 – Os objetivos a concretizar ao longo do ano, foram fixados com clareza?
- Q.2.5 – Os objetivos fixados para o corrente ano (2011), são iguais aos do ano anterior (2010)?
- Q.2.11 – Acha que se não cumprir com os seus objetivos, provocará algum impacto nos objetivos estratégicos da Câmara?

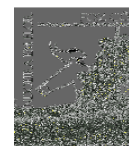
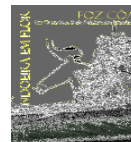


Tabela II: Q.2.1 - Conhece os objetivos do Serviço de que depende?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|------------------------|--------------------------|-----|-------|-----|-------|---------|------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 32 | 44,4% | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 50,0% |
| | • Feminino | 27 | 37,5% | 9 | 12,5% | 0 | 0,0% | 50,0% |
| | Total | 59 | 81,9% | 13 | 18,1% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • 31-45 | 20 | 27,8% | 9 | 12,5% | 0 | 0,0% | 40,3% |
| | • 46-60 | 36 | 50,0% | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 55,6% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 59 | 81,9% | 13 | 18,1% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 12 | 16,7% | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 19,4% |
| | • 2º Ciclo | 4 | 5,6% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 6,9% |
| | • 3º Ciclo | 9 | 12,5% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 13,9% |
| | • Ens. Secundário | 31 | 43,1% | 7 | 9,7% | 0 | 0,0% | 52,8% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 3 | 4,2% | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 6,9% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 59 | 81,9% | 13 | 18,1% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 16 | 22,2% | 7 | 9,7% | 0 | 0,0% | 31,9% |
| | • 11-20 | 32 | 44,4% | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 50,0% |
| | • 21-30 | 6 | 8,3% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 9,7% |
| | • > 30 | 5 | 6,9% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 8,3% |
| | Total | 59 | 81,9% | 13 | 18,1% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 16 | 22,2% | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 25,0% |
| | • Assistente Operacional | 31 | 43,1% | 9 | 12,5% | 0 | 0,0% | 55,6% |
| | • Enc. Operacional | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • Técnico Superior | 3 | 4,2% | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 6,9% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2,8% |
| | Total | 59 | 81,9% | 13 | 18,1% | 0 | 0,0% | 100,0% |

Da análise da Tabela II, verificamos que a larga maioria (81,9%) do total dos inquiridos, afirma conhecer os objetivos do Serviço de que depende e só 18,1% é que não conhece. Em relação ao género, pode afirmar-se que são os homens (88,9%), que mais conhecem os objetivos do Serviço de que dependem. Curiosamente, verifica-se que a quarta parte das mulheres inquiridas não conhece os objetivos do Serviço de que dependem (25,0%). Observa-se ainda que, todos os Encarregados Operacionais e Coordenadores Técnicos,



conhecem os objetivos do Serviço de que dependem, o que pensamos ser positivo, pois trata-se de categorias de distribuição/coordenação de tarefas.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Idade que se verifica uma maior correlação (negativa), com um valor de $p = -0,204$. Analisando o comportamento desta variável, verifica-se que todo o grupo etário dos 18-30, conhece os objetivos do Serviço de que depende (Gráfico IX). No entanto, é no grupo etário dos 31-45, que se verifica um maior desconhecimento dos objetivos do Serviço (31,0%).

Gráfico IX: Ilustração Gráfica da Variável - Conhece os objetivos do Serviço de que depende?
vs Idade

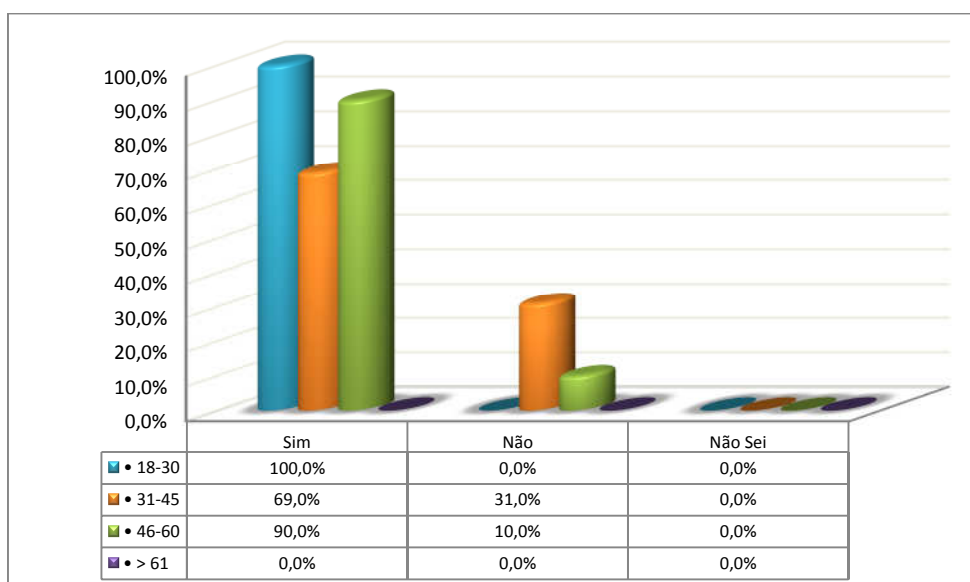
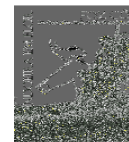


Tabela III: Q.2.2 - Os objetivos a concretizar ao longo do ano, foram fixados com clareza?

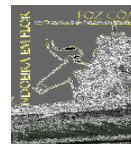
| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|--------|-------------|-----|-------|-----|-------|---------|------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 28 | 39,4% | 6 | 8,5% | 2 | 2,8% | 50,7% |
| | • Feminino | 25 | 35,2% | 9 | 12,7% | 1 | 1,4% | 49,3% |
| | Total | 53 | 74,6% | 15 | 21,1% | 3 | 4,2% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 2 | 2,8% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • 31-45 | 20 | 28,2% | 7 | 9,9% | 1 | 1,4% | 39,4% |
| | • 46-60 | 31 | 43,7% | 7 | 9,9% | 2 | 2,8% | 56,3% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |



| | | | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|----|-------|----|-------|---|------|--------|
| | Total | 53 | 74,6% | 15 | 21,1% | 3 | 4,2% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 11 | 15,5% | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 19,7% |
| | • 2º Ciclo | 5 | 7,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 7,0% |
| | • 3º Ciclo | 8 | 11,3% | 0 | 0,0% | 2 | 2,8% | 14,1% |
| | • Ens. Secundário | 26 | 36,6% | 10 | 14,1% | 1 | 1,4% | 52,1% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 3 | 4,2% | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 7,0% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 53 | 74,6% | 15 | 21,1% | 3 | 4,2% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 17 | 23,9% | 5 | 7,0% | 1 | 1,4% | 32,4% |
| | • 11-20 | 28 | 39,4% | 6 | 8,5% | 1 | 1,4% | 49,3% |
| | • 21-30 | 5 | 7,0% | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 9,9% |
| | • > 30 | 3 | 4,2% | 2 | 2,8% | 1 | 1,4% | 8,5% |
| | Total | 53 | 74,6% | 15 | 21,1% | 3 | 4,2% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 13 | 18,3% | 3 | 4,2% | 2 | 2,8% | 25,4% |
| | • Assistente Operacional | 32 | 45,1% | 7 | 9,9% | 1 | 1,4% | 56,3% |
| | • Enc. Operacional | 2 | 2,8% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • Técnico Superior | 2 | 2,8% | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 7,0% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 2,8% |
| | Total | 53 | 74,6% | 15 | 21,1% | 3 | 4,2% | 100,0% |

Da leitura da Tabela III, podemos referir que os objetivos a concretizar ao longo do ano (2010), foram fixados com clareza, para 74,6% do total dos inquiridos. Para os restantes 21,1%, estes os objetivos não foram fixados com clareza. Podemos ainda observar que, todos os Coordenadores Técnicos acham que os seus objetivos foram fixados com clareza. No entanto, realçamos o fato de 60,0% dos Técnicos Superiores, referirem que em 2010, os seus objetivos não foram fixados com clareza.

No que se refere à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Habilitações Literárias, que se verifica uma maior correlação (positiva) com um valor de $p = 0,141$. Analisando os valores desta variável (Gráfico X), observamos que todos os inquiridos possuidores do 2º ciclo consideram que os seus objetivos foram fixados com clareza. Os Licenciados representam a maior percentagem de inquiridos (40,0%), que



consideram que os objetivos a concretizar ao longo do ano de 2010, não foram fixados com clareza.

Gráfico X: Ilustração Gráfica da Variável - Os objetivos a concretizar ao longo do ano, foram fixados com clareza? vs Habilitações Literárias

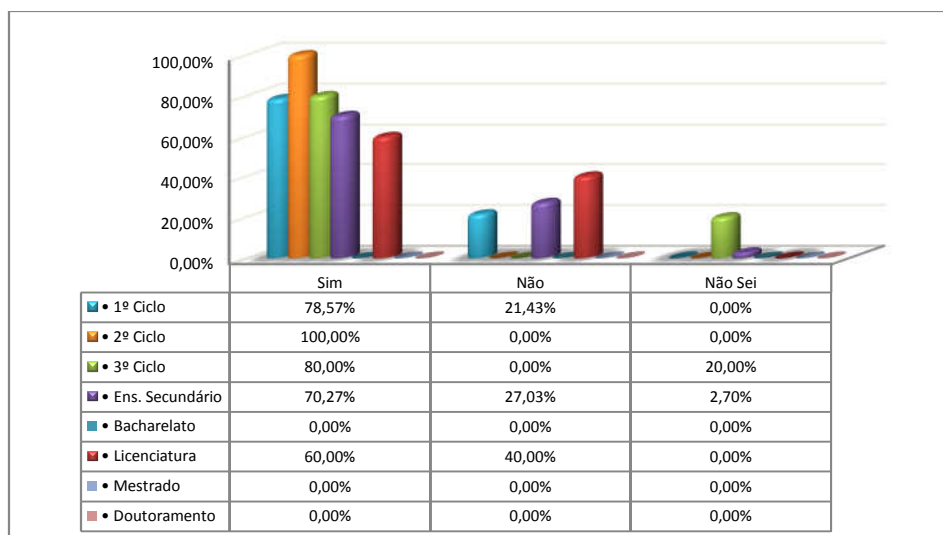
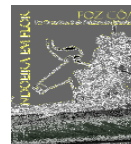


Tabela IV: Q.2.5. - Os objetivos fixados para o corrente ano (2011), são iguais aos do ano anterior (2010)?

| | | Uma grande parte | | Uma pequena parte | | Nenhum | | Total |
|--------------|-------------------|------------------|-------|-------------------|-------|--------|------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 25 | 35,7% | 8 | 11,4% | 2 | 2,9% | 50,0% |
| | • Feminino | 28 | 40,0% | 5 | 7,1% | 2 | 2,9% | 50,0% |
| | Total | 53 | 75,7% | 13 | 18,6% | 4 | 5,7% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 4,3% |
| | • 31-45 | 16 | 22,9% | 9 | 12,9% | 3 | 4,3% | 40,0% |
| | • 46-60 | 35 | 50,0% | 4 | 5,7% | 0 | 0,0% | 55,7% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 53 | 75,7% | 13 | 18,6% | 4 | 5,7% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 12 | 17,1% | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 20,0% |
| | • 2º Ciclo | 4 | 5,7% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 7,1% |
| | • 3º Ciclo | 8 | 11,4% | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 14,3% |
| | • Ens. Secundário | 25 | 35,7% | 7 | 10,0% | 4 | 5,7% | 51,4% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 4 | 5,7% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 7,1% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 53 | 75,7% | 13 | 18,6% | 4 | 5,7% | 100,0% |

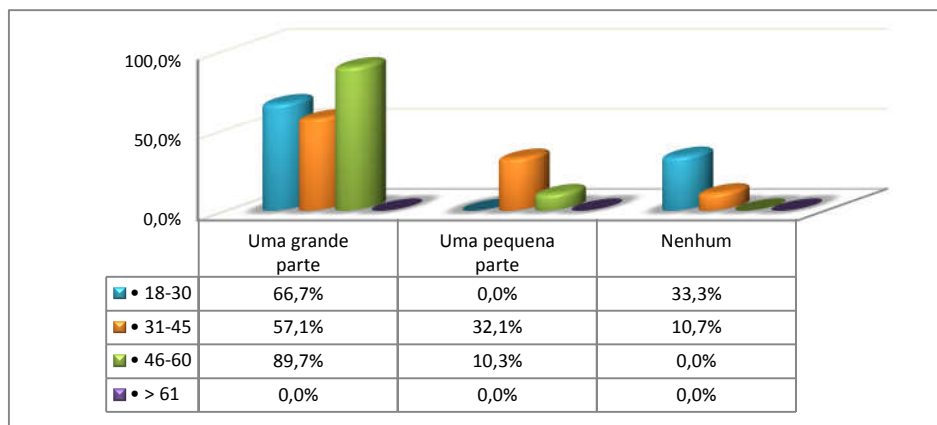


| | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|----------|-------------|---------------|
| Anos de Serviço | • 0-10 | 12 | 17,1% | 7 | 10,0% | 3 | 4,3% | 31,4% |
| | • 11-20 | 31 | 44,3% | 3 | 4,3% | 1 | 1,4% | 50,0% |
| | • 21-30 | 7 | 10,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 10,0% |
| | • > 30 | 3 | 4,3% | 3 | 4,3% | 0 | 0,0% | 8,6% |
| | Total | 53 | 75,7% | 13 | 18,6% | 4 | 5,7% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 17 | 24,3% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 25,7% |
| | • Assistente Operacional | 26 | 37,1% | 9 | 12,9% | 4 | 5,7% | 55,7% |
| | • Enc. Operacional | 1 | 1,4% | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 4,3% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 3 | 4,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,3% |
| | • Técnico Superior | 4 | 5,7% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 7,1% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2,9% |
| | Total | 53 | 75,7% | 13 | 18,6% | 4 | 5,7% | 100,0% |

Da análise da Tabela IV, podemos referir que 75,7% do total dos inquiridos, afirma que grande parte dos objetivos fixados para o ano de 2011, são iguais aos objetivos fixados em 2010. Todos os Coordenadores Técnicos e inquiridos com 21-30 anos de serviço, afirmam que grande parte dos seus objetivos para 2011, são iguais aos de 2010, o que evidencia, uma certa continuidade na definição de objetivos.

No que se refere, à correlação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Idade, que se verifica uma maior associação (negativa) com um valor de $p = -0,371^{**}$. Da análise do Gráfico XI, podemos afirmar que são os inquiridos mais velhos (46-60 anos), que afirmam ter uma grande parte dos seus objetivos repetidos.

Gráfico XI: Ilustração Gráfica da Variável - Os objetivos fixados para o corrente ano (2011), são iguais aos do ano anterior (2010)? vs Idade



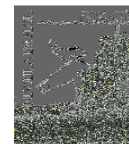
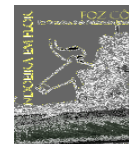


Tabela V: Q.2.11 - Acha que se não cumprir com os seus objetivos, provocará algum impacto nos objetivos estratégicos da Câmara?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|-----------------|--------------------------|-----|-------|-----|-------|---------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 26 | 37,1% | 4 | 5,7% | 5 | 7,1% | 50,0% |
| | • Feminino | 13 | 18,6% | 7 | 10,0% | 15 | 21,4% | 50,0% |
| | Total | 39 | 55,7% | 11 | 15,7% | 20 | 28,6% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 4,3% |
| | • 31-45 | 8 | 11,4% | 8 | 11,4% | 12 | 17,1% | 40,0% |
| | • 46-60 | 29 | 41,4% | 3 | 4,3% | 7 | 10,0% | 55,7% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 39 | 55,7% | 11 | 15,7% | 20 | 28,6% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 11 | 15,7% | 1 | 1,4% | 2 | 2,9% | 20,0% |
| | • 2º Ciclo | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 2 | 2,9% | 5,7% |
| | • 3º Ciclo | 8 | 11,4% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 14,3% |
| | • Ens. Secundário | 16 | 22,9% | 8 | 11,4% | 13 | 18,6% | 52,9% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 3 | 4,3% | 0 | 0,0% | 2 | 2,9% | 7,1% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 39 | 55,7% | 11 | 15,7% | 20 | 28,6% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 8 | 11,4% | 6 | 8,6% | 9 | 12,9% | 32,9% |
| | • 11-20 | 19 | 27,1% | 4 | 5,7% | 11 | 15,7% | 48,6% |
| | • 21-30 | 7 | 10,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 10,0% |
| | • > 30 | 5 | 7,1% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 8,6% |
| | Total | 39 | 55,7% | 11 | 15,7% | 20 | 28,6% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 11 | 15,7% | 2 | 2,9% | 5 | 7,1% | 25,7% |
| | • Assistente Operacional | 19 | 27,1% | 9 | 12,9% | 12 | 17,1% | 57,1% |
| | • Enc. Operacional | 3 | 4,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,3% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 4,3% |
| | • Técnico Superior | 3 | 4,3% | 0 | 0,0% | 2 | 2,9% | 7,1% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1,4% |
| | Total | 39 | 55,7% | 11 | 15,7% | 20 | 28,6% | 100,0% |

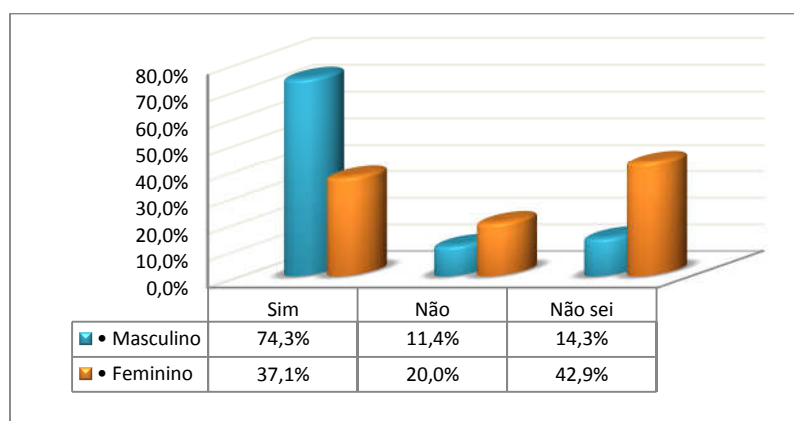
No que se refere à consciencialização do impacto que provocará o não cumprimento dos seus objetivos, nos objetivos estratégicos da Câmara, podemos afirmar que a maioria dos inquiridos (55,7%) tem essa perceção (Tabela V), sendo os homens dominantes nesta perceção. Mais uma vez, verifica-se esta tendência nos inquiridos mais velhos. Por



outro lado, 40,0% dos licenciados diz não saber se o não cumprimento dos seus objetivos, provoca algum impacto nos objetivos estratégicos da Câmara.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Género, que se verifica uma maior correlação com um valor de $p = 0,379^{**}$. Verificamos que são as mulheres (42,9%) que menos sabem se o não cumprimento dos seus objetivos, provocará algum impacto nos objetivos estratégicos da Câmara Municipal (Gráfico XII).

Gráfico XII: Ilustração Gráfica da Variável - Acha que se não cumprir com os seus objetivos, provocará algum impacto nos objetivos estratégicos da Câmara? vs Género



Diagnóstico de Necessidades de Formação e Competências a Melhorar

Para testarmos o cumprimento dos objetivos gerais do SIADAP 3, orientados para o Diagnóstico de Necessidades de Formação e Competências a Melhorar, colocámos aos inquiridos do Município de Vila Nova de Foz Côa, as seguintes questões:

- Q.2.6 – No ano em referência frequentou ações de formação profissional?
 - Q.2.6.1 – Se Sim, quantas?
 - Q.2.6.2 – Da iniciativa de quem?
 - Q.2.6.3 – De que forma os conhecimentos, apreendidos o/a auxiliaram?

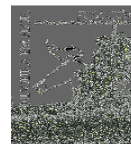


Tabela VI: Q.2.6 - No ano em referência frequentou ações de formação profissional?

| | | Sim | | Não | | Total |
|-----------------|--------------------------|-----|-------|-----|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 9 | 12,9% | 26 | 37,1% | 50,0% |
| | • Feminino | 9 | 12,9% | 26 | 37,1% | 50,0% |
| | Total | 18 | 25,7% | 52 | 74,3% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 2 | 2,9% | 1 | 1,4% | 4,3% |
| | • 31-45 | 5 | 7,1% | 22 | 31,4% | 38,6% |
| | • 46-60 | 11 | 15,7% | 29 | 41,4% | 57,1% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 18 | 25,7% | 52 | 74,3% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 0 | 0,0% | 13 | 18,6% | 18,6% |
| | • 2º Ciclo | 0 | 0,0% | 4 | 5,7% | 5,7% |
| | • 3º Ciclo | 2 | 2,9% | 8 | 11,4% | 14,3% |
| | • Ens. Secundário | 14 | 20,0% | 24 | 34,3% | 54,3% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 2 | 2,9% | 3 | 4,3% | 7,1% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 18 | 25,7% | 52 | 74,3% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 4 | 5,7% | 18 | 25,7% | 31,4% |
| | • 11-20 | 13 | 18,6% | 22 | 31,4% | 50,0% |
| | • 21-30 | 0 | 0,0% | 7 | 10,0% | 10,0% |
| | • > 30 | 1 | 1,4% | 5 | 7,1% | 8,6% |
| | Total | 18 | 25,7% | 52 | 74,3% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 7 | 10,0% | 11 | 15,7% | 25,7% |
| | • Assistente Operacional | 4 | 5,7% | 34 | 48,6% | 54,3% |
| | • Enc. Operacional | 1 | 1,4% | 2 | 2,9% | 4,3% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 3 | 4,3% | 1 | 1,4% | 5,7% |
| | • Técnico Superior | 3 | 4,3% | 2 | 2,9% | 7,1% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 2 | 2,9% | 2,9% |
| | Total | 18 | 25,7% | 52 | 74,3% | 100,0% |

Relativamente à frequência de ações de formação profissional, 74,3% do total dos inquiridos, não frequentaram nenhuma ação de formação profissional, no ano em análise. Como podemos observar (Tabela VI), a atitude de homens e mulheres, quanto à formação é semelhante. Quanto mais anos de serviço os inquiridos possuem, menos estão predispostos a frequentarem ações de formação. São os inquiridos com 20 anos ou menos de serviço, que frequentaram mais ações de formação profissional.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Habilitações Literárias, que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,316^{**}$. Constatamos da leitura do Gráfico XIII, que todos os inquiridos com habilitações literárias inferiores ou iguais ao 2º ciclo, não frequentaram nenhuma ação de formação profissional, no ano de 2010.

Gráfico XIII: Ilustração Gráfica da Variável - No ano em referência frequentou ações de formação profissional? vs Habilitações Literárias

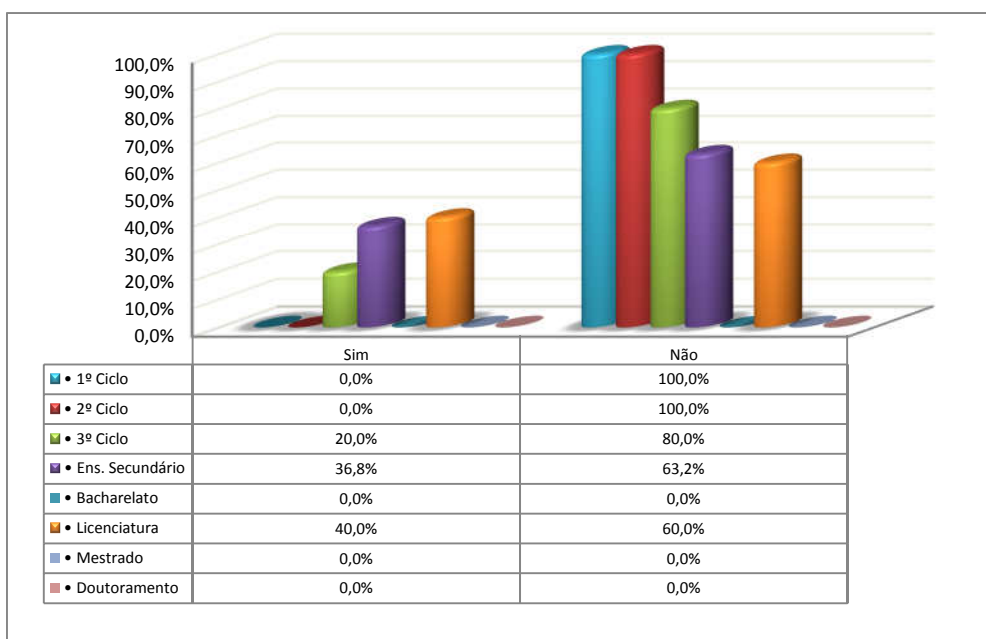
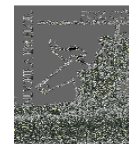


Tabela VII: Q.2.6.1 - Se Sim, Quantas?

| | | 1 | | 2 | | 3 | | Mais de 3 | | Total |
|--------------|-------------|----|-------|----|-------|----|-------|-----------|------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 4 | 22,2% | 4 | 22,2% | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 50,0% |
| | • Feminino | 5 | 27,8% | 1 | 5,6% | 3 | 16,7% | 0 | 0,0% | 50,0% |
| | Total | 9 | 50,0% | 5 | 27,8% | 4 | 22,2% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 1 | 5,6% | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 11,1% |
| | • 31-45 | 5 | 27,8% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 27,8% |
| | • 46-60 | 3 | 16,7% | 4 | 22,2% | 4 | 22,2% | 0 | 0,0% | 61,1% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 9 | 50,0% | 5 | 27,8% | 4 | 22,2% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • 2º Ciclo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • 3º Ciclo | 2 | 11,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 11,1% |



| | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------|--------|
| | • Ens. Secundário | 6 | 33,3% | 4 | 22,2% | 4 | 22,2% | 0 | 0,0% | 77,8% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 1 | 5,6% | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 11,1% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 9 | 50,0% | 5 | 27,8% | 4 | 22,2% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 3 | 16,7% | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 22,2% |
| | • 11-20 | 5 | 27,8% | 4 | 22,2% | 4 | 22,2% | 0 | 0,0% | 72,2% |
| | • 21-30 | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • > 30 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 9 | 50,0% | 5 | 27,8% | 4 | 22,2% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 2 | 11,1% | 4 | 22,2% | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 38,9% |
| | • Assistente Operacional | 4 | 22,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 22,2% |
| | • Enc. Operacional | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 2 | 11,1% | 0 | 0,0% | 16,7% |
| | • Técnico Superior | 1 | 5,6% | 1 | 5,6% | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 16,7% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 9 | 50,0% | 5 | 27,8% | 4 | 22,2% | 0 | 0,0% | 100,0% |

Dos 18 inquiridos que responderam que frequentaram ações de formação profissional, (Tabela V), metade apenas frequentou uma ação de formação ao longo do ano de 2010 (Tabela VII).

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Idade, que se verifica uma maior correlação (positiva) com um valor de $p = ,526^*$. Do comportamento desta variável (Gráfico XIV), podemos concluir que todo o grupo etário dos 31-40 anos, frequentou apenas uma ação de formação ao longo do ano de 2010.

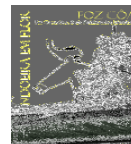


Gráfico XIV: Ilustração Gráfica da Variável – Se Sim, Quantas? vs Idade

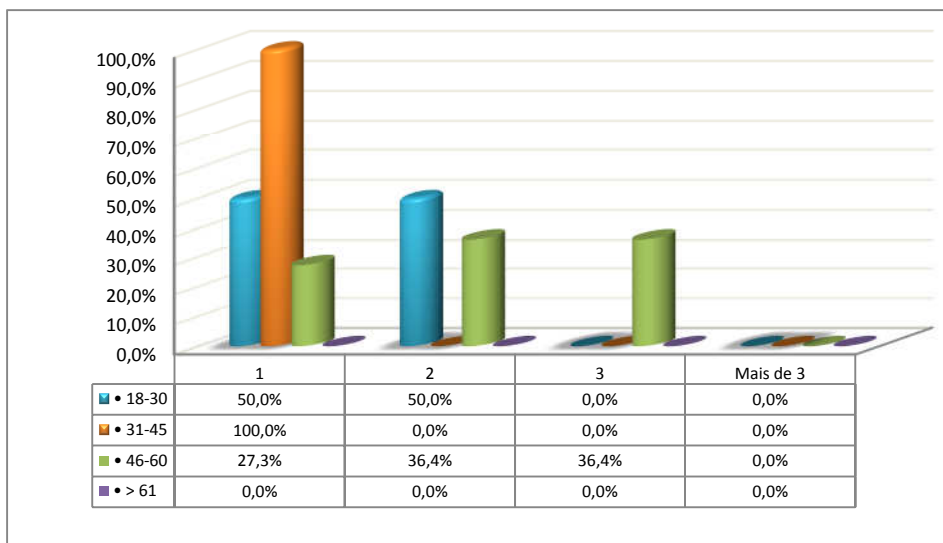
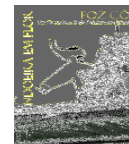


Tabela VIII: Q.2.6.2 - Da Iniciativa de Quem?

| | | Iniciativa Própria | | Iniciativa do Sup. Hierárquico | | Total |
|-----------------|-------------------|--------------------|-------|--------------------------------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 5 | 27,8% | 4 | 22,2% | 50,0% |
| | • Feminino | 7 | 38,9% | 2 | 11,1% | 50,0% |
| | Total | 12 | 66,7% | 6 | 33,3% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 0 | 0,0% | 1 | 5,6% | 5,6% |
| | • 31-45 | 4 | 22,2% | 2 | 11,1% | 33,3% |
| | • 46-60 | 9 | 50,0% | 2 | 11,1% | 61,1% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 13 | 72,2% | 5 | 27,8% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • 2º Ciclo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • 3º Ciclo | 0 | 0,0% | 2 | 11,1% | 11,1% |
| | • Ens. Secundário | 10 | 55,6% | 3 | 16,7% | 72,2% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 2 | 11,1% | 0 | 0,0% | 11,1% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 13 | 72,2% | 5 | 27,8% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 3 | 16,7% | 1 | 5,6% | 22,2% |
| | • 11-20 | 9 | 50,0% | 4 | 22,2% | 72,2% |
| | • 21-30 | 0 | 0,0% | 1 | 5,6% | 5,6% |
| | • > 30 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 12 | 66,7% | 6 | 33,3% | 100,0% |

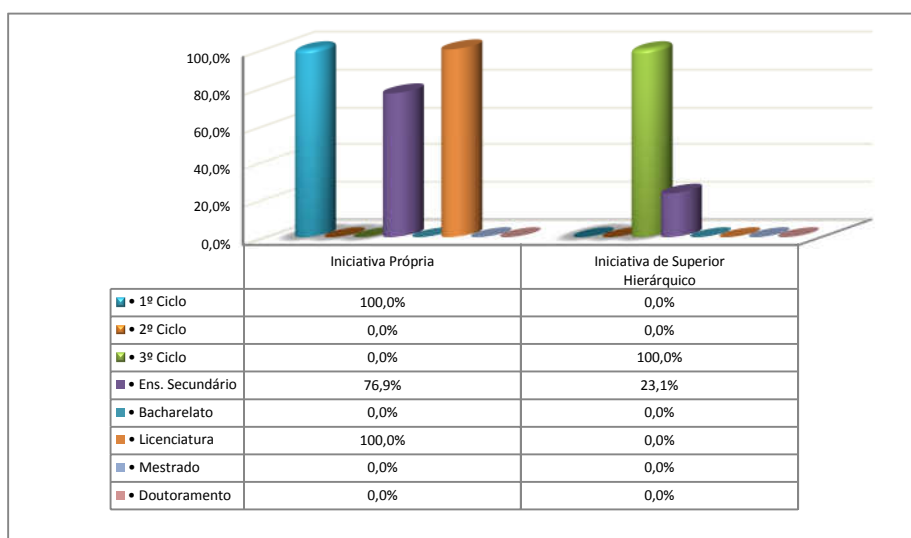


| | | | | | | |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------|----------|--------------|---------------|
| Categoria | • Assistente Técnico | 5 | 27,8% | 2 | 11,1% | 38,9% |
| | • Assistente Operacional | 3 | 16,7% | 1 | 5,6% | 22,2% |
| | • Enc. Operacional | 0 | 0,0% | 1 | 5,6% | 5,6% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 2 | 11,1% | 1 | 5,6% | 16,7% |
| | • Técnico Superior | 3 | 16,7% | 0 | 0,0% | 16,7% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 13 | 72,2% | 5 | 27,8% | 100,0% |

Da análise dos resultados apresentados na Tabela VIII, podemos referir que dois terços do total dos inquiridos que frequentaram ações de formação profissional, durante o ano de 2010, afirmam que foi da sua iniciativa, tendo estes, 20 ou menos anos de serviço.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Habilitações Literárias, que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,377$. Da análise do Gráfico XV, verifica-se que, todos os inquiridos com a 4ª classe e licenciatura, que frequentaram ações de formação, foi de sua iniciativa. Todos os inquiridos que têm o 9º ano de escolaridade e frequentaram ações de formação, foi por iniciativa do seu superior hierárquico.

Gráfico XV: Ilustração Gráfica da Variável – Da Iniciativa de Quem? vs Habilitações Literárias



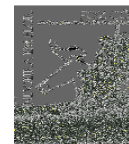
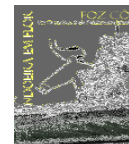


Tabela IX: Q.2.6.3 - De que forma os Conhecimentos Apreendidos o/a Auxiliaram?

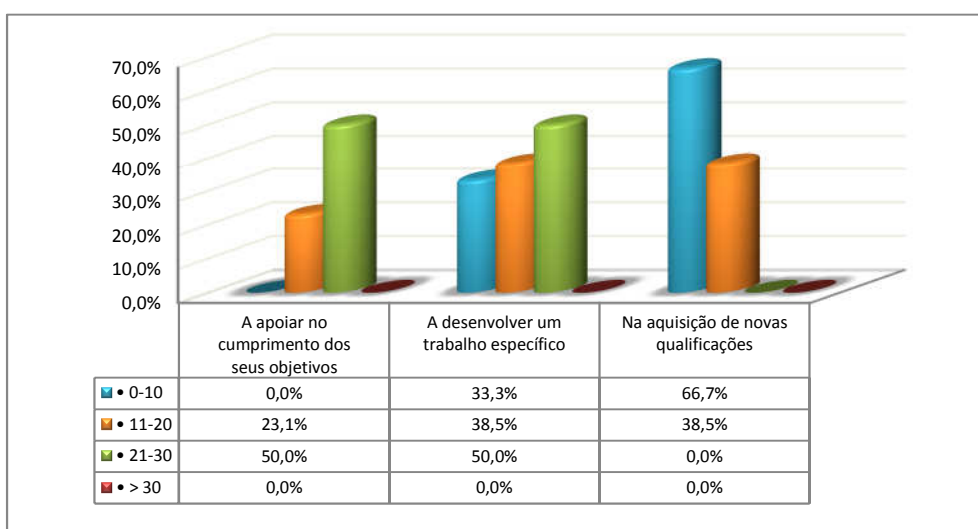
| | | A apoiar no cumprimento dos seus objetivos | | A desenvolver um trabalho específico | | Na aquisição de novas qualificações | | Total |
|------------------------|--------------------------|--|-------|--------------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 2 | 11,1% | 3 | 16,7% | 4 | 22,2% | 50,0% |
| | • Feminino | 4 | 22,2% | 3 | 16,7% | 2 | 11,1% | 50,0% |
| | Total | 6 | 33,3% | 6 | 33,3% | 6 | 33,3% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • 31-45 | 1 | 5,6% | 2 | 11,1% | 1 | 5,6% | 22,2% |
| | • 46-60 | 3 | 16,7% | 5 | 27,8% | 3 | 16,7% | 61,1% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3 | 16,7% | 16,7% |
| | Total | 4 | 22,2% | 7 | 38,9% | 7 | 38,9% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • 2º Ciclo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • 3º Ciclo | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 1 | 5,6% | 11,1% |
| | • Ens. Secundário | 1 | 5,6% | 7 | 38,9% | 5 | 27,8% | 72,2% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 1 | 5,6% | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 11,1% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 4 | 22,2% | 8 | 44,4% | 6 | 33,3% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 0 | 0,0% | 1 | 5,6% | 2 | 11,1% | 16,7% |
| | • 11-20 | 3 | 16,7% | 5 | 27,8% | 5 | 27,8% | 72,2% |
| | • 21-30 | 1 | 5,6% | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 11,1% |
| | • > 30 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 4 | 22,2% | 7 | 38,9% | 7 | 38,9% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 2 | 11,1% | 3 | 16,7% | 2 | 11,1% | 38,9% |
| | • Assistente Operacional | 0 | 0,0% | 1 | 5,6% | 3 | 16,7% | 22,2% |
| | • Enc. Operacional | 1 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 0 | 0,0% | 2 | 11,1% | 1 | 5,6% | 16,7% |
| | • Técnico Superior | 1 | 5,6% | 2 | 11,1% | 0 | 0,0% | 16,7% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 4 | 22,2% | 8 | 44,4% | 6 | 33,3% | 100,0% |

Da análise da Tabela IX, podemos observar que dos inquiridos que frequentaram ações de formação, a maior parte afirma que, os conhecimentos adquiridos os auxiliaram a desenvolver um trabalho específico e na aquisição de novas qualificações.



Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Anos de Serviço, que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,415$. Da leitura do Gráfico XVI, podemos verificar que os inquiridos com mais anos de serviço, aplicam os conhecimentos adquiridos, no cumprimento dos seus objetivos e no desenvolvimento de trabalhos específicos.

Gráfico XVI: Ilustração Gráfica da Variável – De que forma os Conhecimentos Apreendidos o/a Auxiliaram? vs Anos de Serviço



Promover a Motivação

Para testarmos o cumprimento dos objetivos gerais do SIADAP 3, orientados para a promoção da Motivação, colocamos aos Inquiridos do Município de Vila Nova de Foz Côa, as seguintes questões:

- Q.2.7 – Participa nas decisões relacionadas com as suas tarefas e/ou dá sugestões ao seu superior hierárquico?
- Q.2.8 – O seu superior hierárquico, comunica-lhe com regularidade a apreciação que vai fazendo sobre o seu trabalho?
- Q.2.14 – Considera justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas?

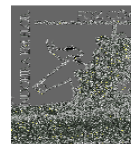
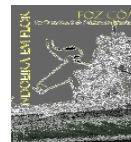


Tabela X: Q.2.7 - Participa nas decisões relacionadas com as suas tarefas e/ou dá sugestões ao seu superior hierárquico?

| | | Sempre | | Quase sempre | | Raramente | | Nunca | | Total |
|-----------------|--------------------------|--------|-------|--------------|-------|-----------|-------|-------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 8 | 11,3% | 16 | 22,5% | 9 | 12,7% | 2 | 2,8% | 49,3% |
| | • Feminino | 6 | 8,5% | 12 | 16,9% | 10 | 14,1% | 8 | 11,3% | 50,7% |
| | Total | 14 | 19,7% | 28 | 39,4% | 19 | 26,8% | 10 | 14,1% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • 31-45 | 2 | 2,8% | 15 | 21,1% | 7 | 9,9% | 4 | 5,6% | 39,4% |
| | • 46-60 | 11 | 15,5% | 12 | 16,9% | 11 | 15,5% | 6 | 8,5% | 56,3% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 14 | 19,7% | 28 | 39,4% | 19 | 26,8% | 10 | 14,1% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 5 | 7,0% | 2 | 2,8% | 6 | 8,5% | 1 | 1,4% | 19,7% |
| | • 2º Ciclo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2 | 2,8% | 2 | 2,8% | 5,6% |
| | • 3º Ciclo | 2 | 2,8% | 5 | 7,0% | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 14,1% |
| | • Ens. Secundário | 4 | 5,6% | 20 | 28,2% | 8 | 11,3% | 6 | 8,5% | 53,5% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 3 | 4,2% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 7,0% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 14 | 19,7% | 28 | 39,4% | 19 | 26,8% | 10 | 14,1% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 4 | 5,6% | 8 | 11,3% | 9 | 12,7% | 2 | 2,8% | 32,4% |
| | • 11-20 | 7 | 9,9% | 16 | 22,5% | 6 | 8,5% | 6 | 8,5% | 49,3% |
| | • 21-30 | 3 | 4,2% | 2 | 2,8% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 9,9% |
| | • > 30 | 0 | 0,0% | 2 | 2,8% | 3 | 4,2% | 1 | 1,4% | 8,5% |
| | Total | 14 | 19,7% | 28 | 39,4% | 19 | 26,8% | 10 | 14,1% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 0 | 0,0% | 10 | 14,1% | 4 | 5,6% | 4 | 5,6% | 25,4% |
| | • Assistente Operacional | 7 | 9,9% | 13 | 18,3% | 13 | 18,3% | 6 | 8,5% | 54,9% |
| | • Enc. Operacional | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 1 | 1,4% | 2 | 2,8% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • Técnico Superior | 4 | 5,6% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 7,0% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2,8% |
| | Total | 14 | 19,7% | 28 | 39,4% | 19 | 26,8% | 10 | 14,1% | 100,0% |

A questão da motivação, pode ser avaliada através da participação dos trabalhadores nas decisões relacionadas com as suas tarefas, ou dando sugestões ao seu superior hierárquico. A maior parte dos inquiridos (39,4%) afirma que “**quase sempre**” participa nas decisões relacionadas com as suas tarefas. Os inquiridos pertencentes à



categoria/carreira de Técnico Superior (80,0%), são os mais participativos. Este fato talvez possa ser explicado, pela tecnicidade do seu trabalho. Os inquiridos que menos participam, são os que possuem mais anos de serviços (superior a 30).

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Género, que se verifica uma maior correlação (positiva) com um valor de $p = 0,206$. Relativamente a esta variável representada no Gráfico XVII, verificamos que são as mulheres que dizem mais, que “nunca” participam nas decisões relacionadas com as suas tarefas.

Gráfico XVII: Participa nas decisões relacionadas com as suas tarefas e/ou dá sugestões ao seu superior hierárquico? vs Género

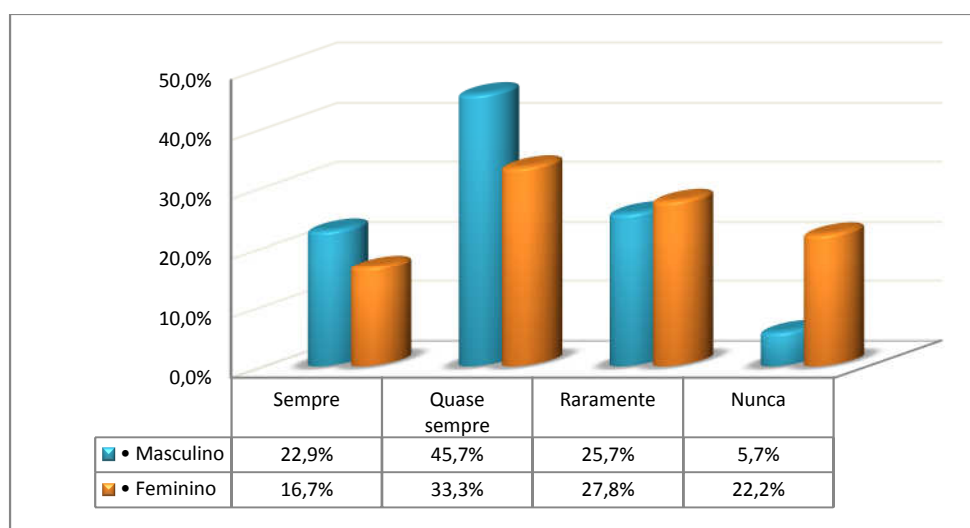
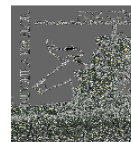


Tabela XI: Q.2.8 - O seu superior hierárquico, comunica-lhe com regularidade a apreciação que vai fazendo sobre o seu trabalho?

| | | Sempre | | Quase sempre | | Raramente | | Nunca | | Total |
|--------------|-------------|--------|-------|--------------|-------|-----------|-------|-------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 9 | 12,9% | 8 | 11,4% | 8 | 11,4% | 9 | 12,9% | 48,6% |
| | • Feminino | 6 | 8,6% | 11 | 15,7% | 11 | 15,7% | 8 | 11,4% | 51,4% |
| | Total | 15 | 21,4% | 19 | 27,1% | 19 | 27,1% | 17 | 24,3% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 4,3% |
| | • 31-45 | 2 | 2,9% | 10 | 14,3% | 9 | 12,9% | 7 | 10,0% | 40,0% |
| | • 46-60 | 12 | 17,1% | 8 | 11,4% | 9 | 12,9% | 10 | 14,3% | 55,7% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 15 | 21,4% | 19 | 27,1% | 19 | 27,1% | 17 | 24,3% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 6 | 8,6% | 1 | 1,4% | 2 | 2,9% | 5 | 7,1% | 20,0% |



| | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|--------|
| | • 2º Ciclo | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 5,7% |
| | • 3º Ciclo | 1 | 1,4% | 2 | 2,9% | 6 | 8,6% | 1 | 1,4% | 14,3% |
| | • Ens. Secundário | 7 | 10,0% | 15 | 21,4% | 7 | 10,0% | 8 | 11,4% | 52,9% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3 | 4,3% | 2 | 2,9% | 7,1% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 15 | 21,4% | 19 | 27,1% | 19 | 27,1% | 17 | 24,3% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 4 | 5,7% | 6 | 8,6% | 9 | 12,9% | 3 | 4,3% | 31,4% |
| | • 11-20 | 7 | 10,0% | 13 | 18,6% | 8 | 11,4% | 7 | 10,0% | 50,0% |
| | • 21-30 | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 4 | 5,7% | 10,0% |
| | • > 30 | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 3 | 4,3% | 8,6% |
| | Total | 15 | 21,4% | 19 | 27,1% | 19 | 27,1% | 17 | 24,3% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 3 | 4,3% | 4 | 5,7% | 4 | 5,7% | 7 | 10,0% | 25,7% |
| | • Assistente Operacional | 9 | 12,9% | 12 | 17,1% | 10 | 14,3% | 7 | 10,0% | 54,3% |
| | • Enc. Operacional | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 4,3% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 1 | 1,4% | 2 | 2,9% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 5,7% |
| | • Técnico Superior | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 3 | 4,3% | 1 | 1,4% | 7,1% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 2,9% |
| | Total | 15 | 21,4% | 19 | 27,1% | 19 | 27,1% | 17 | 24,3% | 100,0% |

Quanto à questão relacionada com a existência de comunicação/apreciação e monitorização do trabalho, constatámos que 48,5% dos inquiridos afirmam que “sempre” e “quase sempre” o seu superior hierárquico lhes comunica com regularidade a apreciação que vai fazendo sobre o seu trabalho. 51,5% dos inquiridos, refere que “raramente” e “nunca”, lhes é comunicado com regularidade a apreciação do seu trabalho.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Categoria, que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,151$. Analisando esta variável, representada no Gráfico XVIII, podemos observar que é com a categoria dos encarregados operacionais (66,7%) que se verifica uma maior comunicação e apreciação do trabalho (“Sempre”).

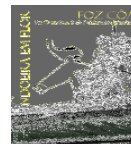


Gráfico XVIII: O seu superior hierárquico, comunica-lhe com regularidade a apreciação que vai fazendo sobre o seu trabalho? vs Categoria

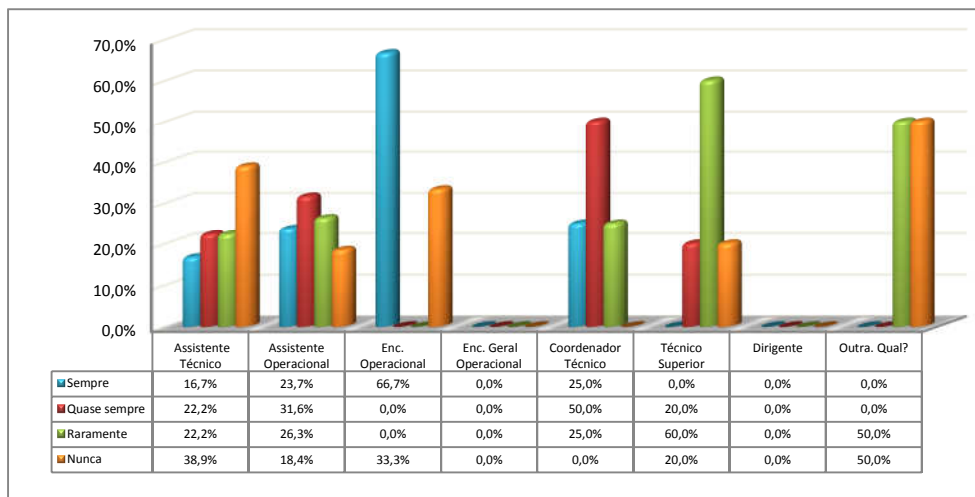
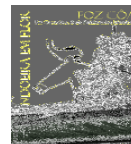


Tabela XII: Q.2.14 - Considera justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|-----------------|-------------------|-----|-------|-----|-------|---------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 14 | 20,9% | 15 | 22,4% | 3 | 4,5% | 47,8% |
| | • Feminino | 7 | 10,4% | 17 | 25,4% | 11 | 16,4% | 52,2% |
| | Total | 21 | 31,3% | 32 | 47,8% | 14 | 20,9% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 3,0% |
| | • 31-45 | 9 | 13,4% | 12 | 17,9% | 6 | 9,0% | 40,3% |
| | • 46-60 | 11 | 16,4% | 19 | 28,4% | 8 | 11,9% | 56,7% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 21 | 31,3% | 32 | 47,8% | 14 | 20,9% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 4 | 6,0% | 3 | 4,5% | 6 | 9,0% | 19,4% |
| | • 2º Ciclo | 0 | 0,0% | 2 | 3,0% | 2 | 3,0% | 6,0% |
| | • 3º Ciclo | 3 | 4,5% | 6 | 9,0% | 1 | 1,5% | 14,9% |
| | • Ens. Secundário | 13 | 19,4% | 17 | 25,4% | 5 | 7,5% | 52,2% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 1 | 1,5% | 4 | 6,0% | 0 | 0,0% | 7,5% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 21 | 31,3% | 32 | 47,8% | 14 | 20,9% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 4 | 6,0% | 11 | 16,4% | 5 | 7,5% | 29,9% |
| | • 11-20 | 13 | 19,4% | 17 | 25,4% | 5 | 7,5% | 52,2% |
| | • 21-30 | 1 | 1,5% | 2 | 3,0% | 4 | 6,0% | 10,4% |
| | • > 30 | 3 | 4,5% | 2 | 3,0% | 0 | 0,0% | 7,5% |

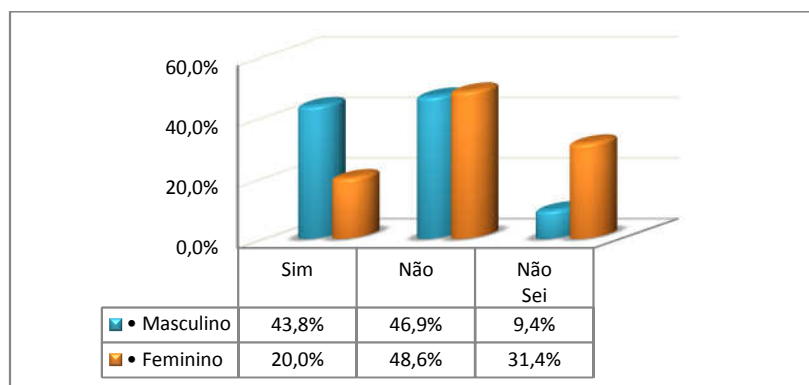


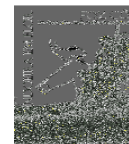
| | | | | | | | | |
|------------------|--------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|--------|
| | Total | 21 | 31,3% | 32 | 47,8% | 14 | 20,9% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 6 | 9,0% | 11 | 16,4% | 1 | 1,5% | 26,9% |
| | • Assistente Operacional | 11 | 16,4% | 13 | 19,4% | 12 | 17,9% | 53,7% |
| | • Enc. Operacional | 2 | 3,0% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 4,5% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 1 | 1,5% | 3 | 4,5% | 0 | 0,0% | 6,0% |
| | • Técnico Superior | 1 | 1,5% | 3 | 4,5% | 1 | 1,5% | 7,5% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 1,5% |
| | Total | 21 | 31,3% | 32 | 47,8% | 14 | 20,9% | 100,0% |

É do senso comum que a perceção de justiça na avaliação do nosso desempenho, pode contribuir para a promoção da motivação no trabalho. Para 47,8% dos inquiridos, a avaliação do seu desempenho, não foi justa quando comparada com a dos seus colegas. Realça-se ainda que 80,0% dos Licenciados diz que o resultado da avaliação não foi justo e 46,1% dos inquiridos com o 2º ciclo ou menos diz não saber se a avaliação de desempenho foi justa. Verificamos ainda que, 66,7% dos inquiridos pertencentes à categoria de encarregado operacional, acham justo o resultado obtido na sua última avaliação de desempenho, quando comparado com o dos seus colegas.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Género, que se verifica uma maior correlação (positiva) com um valor de $p = 0,318^{**}$. Como podemos observar no Gráfico XIX, apenas 20,0% das mulheres acham justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas.

Gráfico XIX: Considera justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas? vs Género





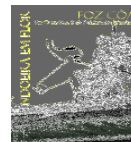
Melhoria do Trabalho (Cultura de Excelência e Qualidade)

Para testarmos o cumprimento dos objetivos gerais do SIADAP 3, orientados para a Cultura de Excelência e Qualidade, colocamos aos inquiridos as seguintes questões:

- Q.2.10 – Acha que os seus objetivos contribuem para a melhoria do Serviço?
- Q.2.12 – O seu desempenho tem melhorado ao longo dos últimos anos?

Tabela XIII: Q.2.10 - Acha que os seus objetivos contribuem para a melhoria do Serviço?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|-----------------|--------------------------|-----|-------|-----|------|---------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 31 | 43,7% | 1 | 1,4% | 3 | 4,2% | 49,3% |
| | • Feminino | 25 | 35,2% | 0 | 0,0% | 11 | 15,5% | 50,7% |
| | Total | 56 | 78,9% | 1 | 1,4% | 14 | 19,7% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • 31-45 | 19 | 26,8% | 0 | 0,0% | 9 | 12,7% | 39,4% |
| | • 46-60 | 34 | 47,9% | 1 | 1,4% | 5 | 7,0% | 56,4% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 56 | 78,9% | 1 | 1,4% | 14 | 19,7% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 11 | 15,5% | 0 | 0,0% | 3 | 4,2% | 19,7% |
| | • 2º Ciclo | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 2 | 2,8% | 5,6% |
| | • 3º Ciclo | 8 | 11,3% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 14,1% |
| | • Ens. Secundário | 31 | 43,7% | 0 | 0,0% | 7 | 9,9% | 53,5% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 7,0% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 56 | 78,9% | 1 | 1,4% | 14 | 19,7% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 15 | 21,1% | 0 | 0,0% | 8 | 11,3% | 32,4% |
| | • 11-20 | 29 | 40,8% | 1 | 1,4% | 5 | 7,0% | 49,3% |
| | • 21-30 | 6 | 8,5% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 9,9% |
| | • > 30 | 6 | 8,5% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 8,5% |
| | Total | 56 | 78,9% | 1 | 1,4% | 14 | 19,7% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 16 | 22,5% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 25,4% |
| | • Assistente Operacional | 28 | 39,4% | 0 | 0,0% | 12 | 16,9% | 56,3% |
| | • Enc. Operacional | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • Técnico Superior | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 7,0% |



| | | | | | | | |
|----------------|-----------|--------------|----------|-------------|-----------|--------------|---------------|
| • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| • Outra. Qual? | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1,4% |
| Total | 56 | 78,9% | 1 | 1,4% | 14 | 19,7% | 100,0% |

No que se refere à cultura da excelência e qualidade dos serviços, a maioria dos inquiridos (78,9%), acha que os seus objetivos contribuem para a melhoria do Serviço, sendo que 19,7% não sabe e apenas 1,4% acha que não. Salienta-se que 50,0% dos inquiridos possuidores do 2º ciclo não sabe se os seus objetivos contribuem ou não para a melhoria da qualidade dos Serviços.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Anos de Serviço, que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,254^{**}$. O comportamento desta Variável revela-nos que, quanto mais anos de serviço os inquiridos possuem, maior é a sua convicção de que os seus objetivos contribuem para a melhoria do serviço (Gráfico XX).

Gráfico XX: Ilustração Gráfica da Variável - Acha que os seus objetivos contribuem para a melhoria do Serviço? vs Anos de Serviço

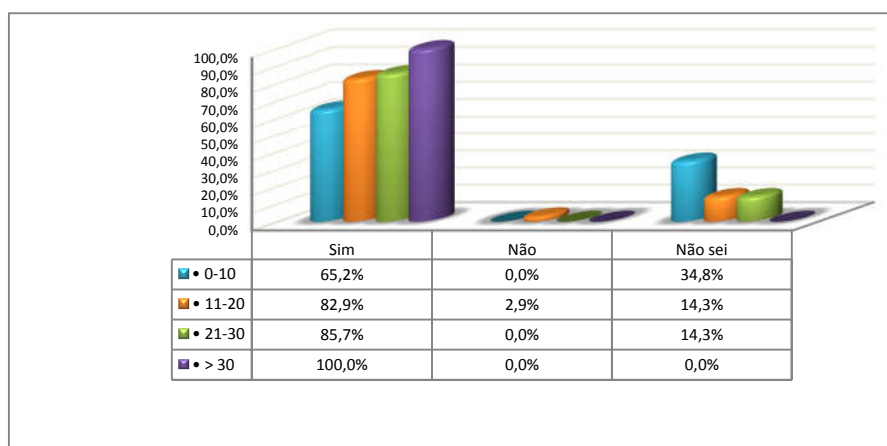
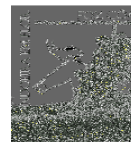


Tabela XIV: Q.2.12 - Acha que o seu desempenho tem melhorado ao longo dos últimos anos?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|--------|--------------|-----------|--------------|----------|-------------|----------|-------------|---------------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 32 | 45,1% | 1 | 1,4% | 2 | 2,8% | 49,3% |
| | • Feminino | 34 | 47,9% | 0 | 0,0% | 2 | 2,8% | 50,7% |
| | Total | 66 | 93,0% | 1 | 1,4% | 4 | 5,6% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 4,2% |



| | | | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|----|-------|---|------|---|------|--------|
| | • 31-45 | 26 | 36,6% | 0 | 0,0% | 2 | 2,8% | 39,4% |
| | • 46-60 | 38 | 53,5% | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 56,3% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 66 | 93,0% | 1 | 1,4% | 4 | 5,6% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 13 | 18,3% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 19,7% |
| | • 2º Ciclo | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 5,6% |
| | • 3º Ciclo | 10 | 14,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 14,1% |
| | • Ens. Secundário | 35 | 49,3% | 1 | 1,4% | 2 | 2,8% | 53,5% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 5 | 7,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 7,0% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 66 | 93,0% | 1 | 1,4% | 4 | 5,6% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 19 | 26,8% | 0 | 0,0% | 4 | 5,6% | 32,4% |
| | • 11-20 | 34 | 47,9% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 49,3% |
| | • 21-30 | 7 | 9,9% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 9,9% |
| | • > 30 | 6 | 8,5% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 8,5% |
| | Total | 66 | 93,0% | 1 | 1,4% | 4 | 5,6% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 18 | 25,4% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 25,4% |
| | • Assistente Operacional | 36 | 50,7% | 0 | 0,0% | 4 | 5,6% | 56,3% |
| | • Enc. Operacional | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • Técnico Superior | 4 | 5,6% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 7,0% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1,4% |
| | Total | 66 | 93,0% | 1 | 1,4% | 4 | 5,6% | 100,0% |

Apesar de se tratar de uma questão que à partida se intui a sua resposta, é de realçar que 93,0% dos inquiridos acham que o seu desempenho tem melhorado ao longo dos últimos anos e apenas 1,4% acha que não. Curiosamente 20,0% dos inquiridos pertencentes à categoria de Técnico Superior, acha que o seu desempenho não tem melhorado ao longo dos últimos anos (Tabela XIV).

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Anos de Serviço, que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,271^*$. Esta correlação revela-nos a mesma tendência verificada no Gráfico XX.

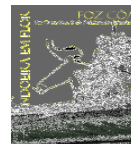
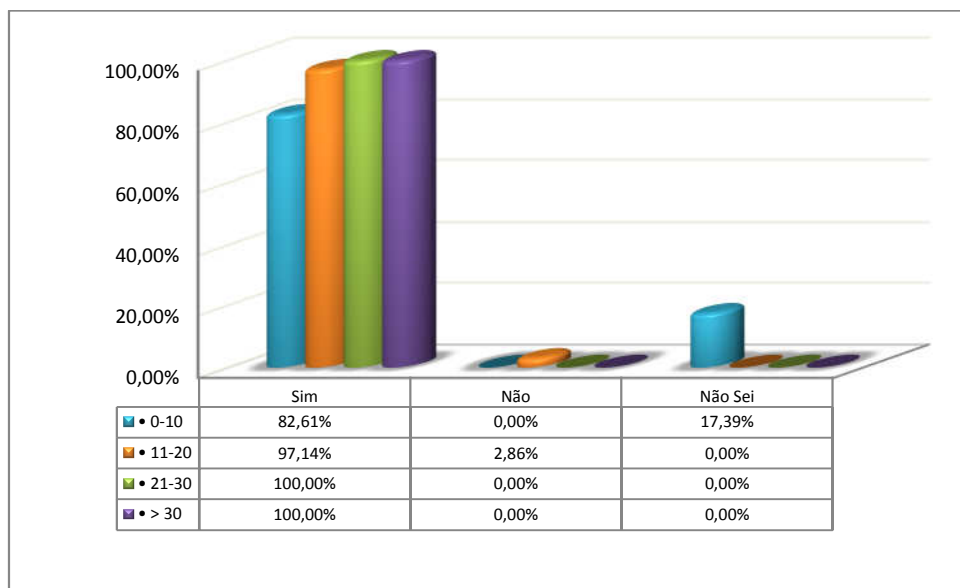


Gráfico XXI: Ilustração Gráfica da Variável - Acha que o seu desempenho, tem melhorado ao longo dos últimos anos? vs Anos de Serviço



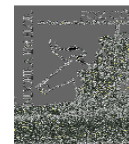
Responsabilização Individual com base em Objetivos não Partilhados

Para testarmos o cumprimento dos objetivos gerais do SIADAP 3, orientados para Responsabilização Individual com base em Objetivos não Partilhados, colocámos aos inquiridos as seguintes questões:

- Q.2.3 – O cumprimento dos seus objetivos depende claramente de si?
- Q.2.4 – Foram-lhe atribuídos objetivos partilhados com os seus colegas?

Tabela XV: Q.2.3 - O cumprimento dos seus objetivos depende claramente de si?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|--------|-------------|-----|-------|-----|-------|---------|------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 21 | 29,2% | 14 | 19,4% | 1 | 1,4% | 50,0% |
| | • Feminino | 20 | 27,8% | 15 | 20,8% | 1 | 1,4% | 50,0% |
| | Total | 41 | 56,9% | 29 | 40,3% | 2 | 2,8% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 2 | 2,8% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • 31-45 | 16 | 22,2% | 12 | 16,7% | 1 | 1,4% | 40,3% |
| | • 46-60 | 23 | 31,9% | 16 | 22,2% | 1 | 1,4% | 55,6% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 41 | 56,9% | 29 | 40,3% | 2 | 2,8% | 100,0% |



| | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|----------|-------------|---------------|
| Habilitações | • 1º Ciclo | 12 | 16,7% | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 19,4% |
| | • 2º Ciclo | 4 | 5,6% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 6,9% |
| | • 3º Ciclo | 5 | 6,9% | 4 | 5,6% | 1 | 1,4% | 13,9% |
| | • Ens. Secundário | 18 | 25,0% | 19 | 26,4% | 1 | 1,4% | 52,8% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 2 | 2,8% | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 6,9% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 41 | 56,9% | 29 | 40,3% | 2 | 2,8% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 14 | 19,4% | 8 | 11,1% | 1 | 1,4% | 31,9% |
| | • 11-20 | 19 | 26,4% | 16 | 22,2% | 1 | 1,4% | 50,0% |
| | • 21-30 | 5 | 6,9% | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 9,7% |
| | • > 30 | 3 | 4,2% | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 8,3% |
| | Total | 41 | 56,9% | 29 | 40,3% | 2 | 2,8% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 7 | 9,7% | 10 | 13,9% | 1 | 1,4% | 25,0% |
| | • Assistente Operacional | 27 | 37,5% | 12 | 16,7% | 1 | 1,4% | 55,6% |
| | • Enc. Operacional | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 2 | 2,8% | 2 | 2,8% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • Técnico Superior | 1 | 1,4% | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 6,9% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 2,8% |
| | Total | 41 | 56,9% | 29 | 40,3% | 2 | 2,8% | 100,0% |

Da análise da Tabela XV, podemos concluir que o cumprimento dos objetivos de 56,9% dos inquiridos, depende claramente dos próprios. É de realçar que para 40,3% dos inquiridos, os objetivos não dependem claramente de si, sendo as mulheres que mais referem esta tendência com 41,7%.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Categoria que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,324^{**}$. O comportamento desta variável revela-nos que 100,0% dos Encarregados Operacionais, acham que o cumprimento dos seus objetivos depende claramente de si e 80,0% dos Técnicos Superiores acha que não (Gráfico XXII).

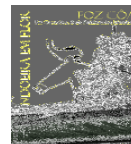


Gráfico XXII: Ilustração Gráfica da Variável - O cumprimento dos seus objetivos depende claramente de si? vs Categoria

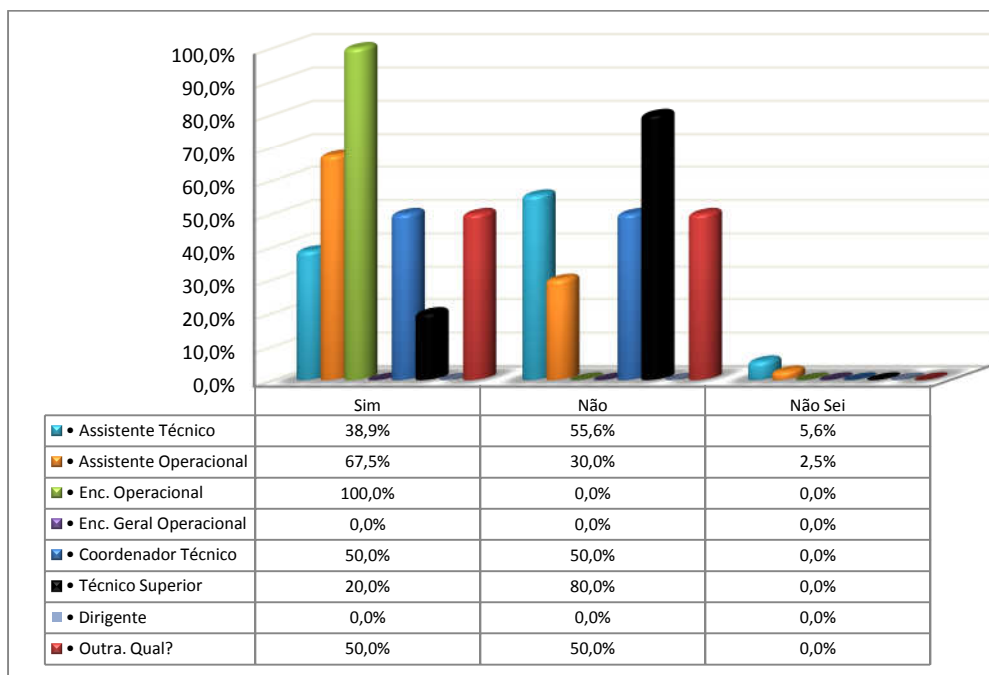
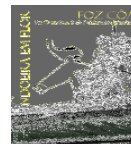


Tabela XVI: Q.2.4 - Foram-lhe atribuídos objetivos partilhados com os seus colegas?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|-----------------|-------------------|-----|-------|-----|-------|---------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 18 | 25,0% | 16 | 22,2% | 2 | 2,8% | 50,0% |
| | • Feminino | 18 | 25,0% | 12 | 16,7% | 6 | 8,3% | 50,0% |
| | Total | 36 | 50,0% | 28 | 38,9% | 8 | 11,1% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 1 | 1,4% | 2 | 2,8% | 4 | 5,6% | 9,7% |
| | • 31-45 | 15 | 20,8% | 10 | 13,9% | 4 | 5,6% | 40,3% |
| | • 46-60 | 20 | 27,8% | 16 | 22,2% | 0 | 0,0% | 50,0% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 36 | 50,0% | 28 | 38,9% | 8 | 11,1% | 100,0% |
| | | | | | | | | |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 7 | 9,7% | 4 | 5,6% | 3 | 4,2% | 19,4% |
| | • 2º Ciclo | 5 | 6,9% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 6,9% |
| | • 3º Ciclo | 5 | 6,9% | 4 | 5,6% | 1 | 1,4% | 13,9% |
| | • Ens. Secundário | 17 | 23,6% | 18 | 25,0% | 3 | 4,2% | 52,8% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 2 | 2,8% | 2 | 2,8% | 1 | 1,4% | 6,9% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 36 | 50,0% | 28 | 38,9% | 8 | 11,1% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 14 | 19,4% | 6 | 8,3% | 3 | 4,2% | 31,9% |
| | • 11-20 | 18 | 25,0% | 14 | 19,4% | 4 | 5,6% | 50,0% |

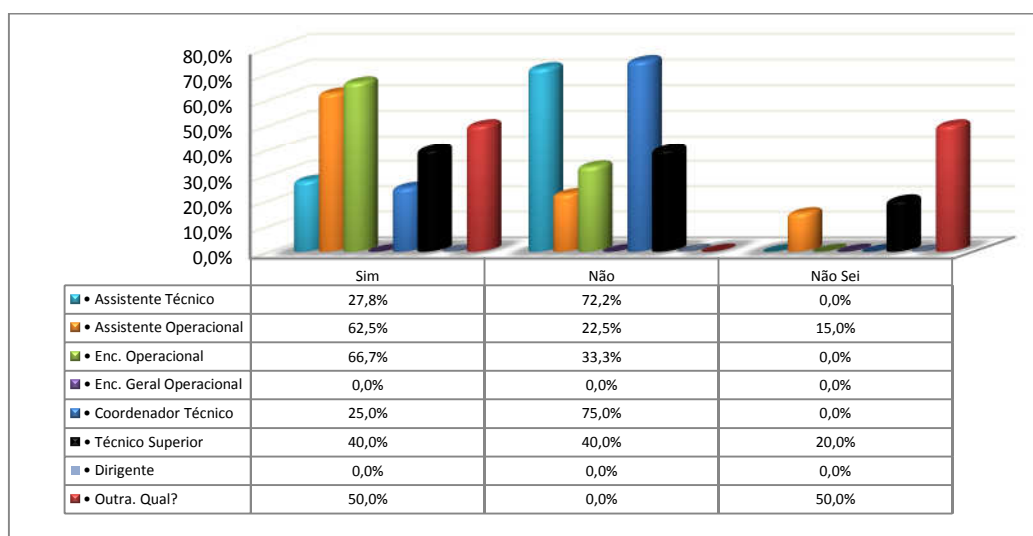


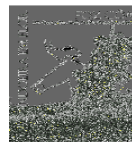
| | | | | | | | | |
|------------------|--------------------------|----|-------|----|-------|---|-------|--------|
| | • 21-30 | 2 | 2,8% | 4 | 5,6% | 1 | 1,4% | 9,7% |
| | • > 30 | 2 | 2,8% | 4 | 5,6% | 0 | 0,0% | 8,3% |
| | Total | 36 | 50,0% | 28 | 38,9% | 8 | 11,1% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 5 | 6,9% | 13 | 18,1% | 0 | 0,0% | 25,0% |
| | • Assistente Operacional | 25 | 34,7% | 9 | 12,5% | 6 | 8,3% | 55,6% |
| | • Enc. Operacional | 2 | 2,8% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 4,2% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 1 | 1,4% | 3 | 4,2% | 0 | 0,0% | 5,6% |
| | • Técnico Superior | 2 | 2,8% | 2 | 2,8% | 1 | 1,4% | 6,9% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 2,8% |
| | Total | 36 | 50,0% | 28 | 38,9% | 8 | 11,1% | 100,0% |

Metade do total dos inquiridos (50,0%), possuem objetivos partilhados com os seus colegas. É nos homens que verificamos menos objetivos partilhados (44,4%). Ao contrário, todos os inquiridos possuidores do 2º ciclo, possuem objetivos partilhados com os seus colegas.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Categoria que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,188$. O Gráfico XXIII, mostra-nos que são os Assistentes Técnicos e os Coordenadores Técnicos, que têm menos objetivos partilhados.

Gráfico XXIII: Ilustração Gráfica da Variável - Foram-lhe atribuídos objetivos partilhados com os seus colegas? vs Categoria





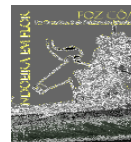
Avaliação do Grau de Liderança dos Dirigentes

Para testarmos o cumprimento dos objetivos gerais do SIADAP 3, orientados para a Avaliação do Grau de Liderança dos Dirigentes, analisámos os dados obtidos na seguinte Variável:

- Q.2.9 – Classifique o seu superior quanto à Liderança (Escala de 1 a 5).

Tabela XVII: Q.2.9 - Grau de satisfação com o seu superior hierárquico, quanto à Liderança.

| | | Muito Fraca | | Fraca | | Regular | | Boa | | Muito Boa | | Total |
|-----------------|--------------------------|-------------|------|-------|-------|---------|-------|-----|-------|-----------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 0 | 0,0% | 3 | 4,6% | 6 | 9,2% | 12 | 18,5% | 12 | 18,5% | 50,8% |
| | • Feminino | 2 | 3,1% | 6 | 9,2% | 3 | 4,6% | 10 | 15,4% | 11 | 16,9% | 49,2% |
| | Total | 2 | 3,1% | 9 | 13,8% | 9 | 13,8% | 22 | 33,8% | 23 | 35,4% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 4,6% |
| | • 31-45 | 2 | 3,1% | 4 | 6,2% | 3 | 4,6% | 10 | 15,4% | 7 | 10,8% | 40,0% |
| | • 46-60 | 0 | 0,0% | 5 | 7,7% | 5 | 7,7% | 11 | 16,9% | 15 | 23,1% | 55,4% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 2 | 3,1% | 9 | 13,8% | 9 | 13,8% | 22 | 33,8% | 23 | 35,4% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2 | 3,1% | 4 | 6,2% | 5 | 7,7% | 16,9% |
| | • 2º Ciclo | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3,1% |
| | • 3º Ciclo | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 2 | 3,1% | 6 | 9,2% | 13,8% |
| | • Ens. Secundário | 2 | 3,1% | 5 | 7,7% | 4 | 6,2% | 15 | 23,1% | 12 | 18,5% | 58,5% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 0 | 0,0% | 2 | 3,1% | 2 | 3,1% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 7,7% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 2 | 3,1% | 9 | 13,8% | 9 | 13,8% | 22 | 33,8% | 23 | 35,4% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 0 | 0,0% | 4 | 6,2% | 3 | 4,6% | 7 | 10,8% | 5 | 7,7% | 29,2% |
| | • 11-20 | 2 | 3,1% | 5 | 7,7% | 5 | 7,7% | 10 | 15,4% | 13 | 20,0% | 53,8% |
| | • 21-30 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 4 | 6,2% | 9,2% |
| | • > 30 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4 | 6,2% | 1 | 1,5% | 7,7% |
| | Total | 2 | 3,1% | 9 | 13,8% | 9 | 13,8% | 22 | 33,8% | 23 | 35,4% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 0 | 0,0% | 2 | 3,1% | 1 | 1,5% | 10 | 15,4% | 5 | 7,7% | 27,7% |
| | • Assistente Operacional | 2 | 3,1% | 4 | 6,2% | 7 | 10,8% | 8 | 12,3% | 14 | 21,5% | 53,8% |
| | • Enc. Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 3,1% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 3 | 4,6% | 6,2% |
| | • Técnico Superior | 0 | 0,0% | 3 | 4,6% | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 7,7% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |

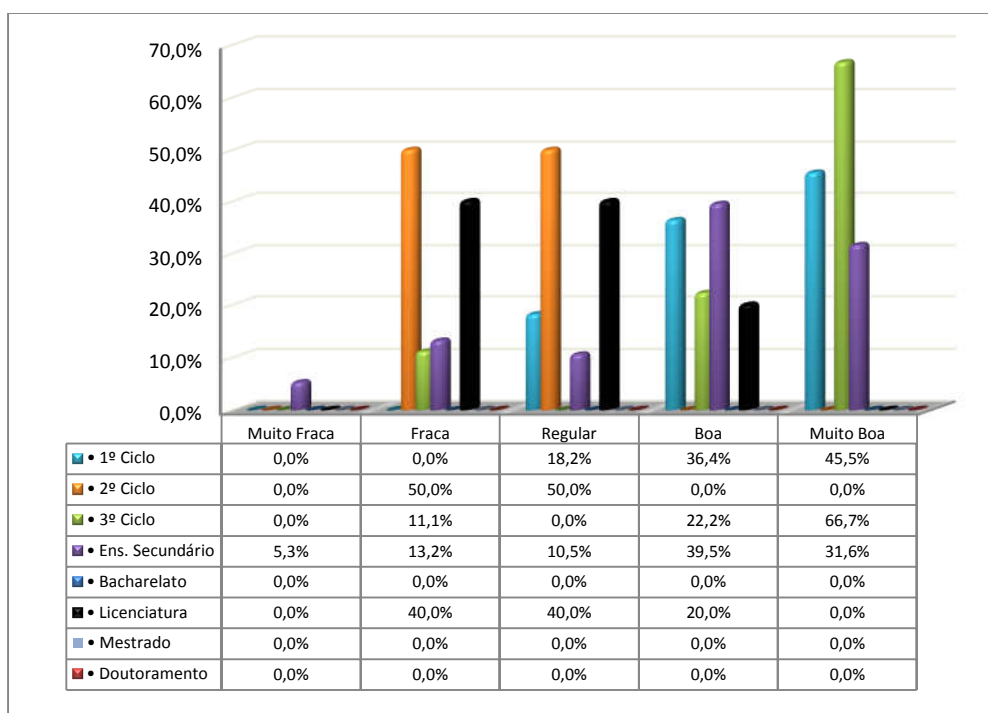


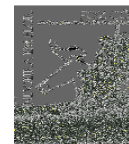
| | | | | | | | | | | | |
|----------------|----------|-------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|---------------|
| • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 1,5% |
| Total | 2 | 3,1% | 9 | 13,8% | 9 | 13,8% | 22 | 33,8% | 23 | 35,4% | 100,0% |

No que se refere, ao grau de satisfação com a liderança do seu superior hierárquico, 35,4% dos inquiridos classificam-na de “ **muito boa**” (Tabela XVII). Note-se, que são as mulheres que demonstram menos satisfação com a liderança do seu superior hierárquico, 6,3% acham-na “ **muito fraca**” e 18,8% acham-na “**fraca**”. Refira-se ainda que, 60,0% dos Técnicos Superiores, classificam a liderança do seu superior hierárquico de “**fraca**” e 80% dos Licenciados considera a liderança “**fraca**” ou “**regular**”.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Habilitações Literárias que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,268^*$. O comportamento desta variável (Gráfico XXIV), revela-nos que são os inquiridos possuidores do 6º ano de escolaridade que estão mais descontentes com a Liderança do seu superior hierárquico.

Gráfico XXIV: Ilustração Gráfica da Variável - Grau de satisfação com o seu superior hierárquico, quanto à Liderança vs Habilitações Literárias





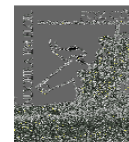
O SIADAP na perspetiva dos Trabalhadores do Município

Por fim, achamos importante auscultar a opinião dos trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa, sobre o processo avaliativo. Analisamos para o efeito, os resultados das seguintes questões:

- Q.2.13 – Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho?;
- Q.2.15 – Reclamou da sua avaliação?;
- Q.2.16 – Acha que a Avaliação de Desempenho:
 - Q.2.16.1 – Contribui para a Motivação para o trabalho;
 - Q.2.16.2 – Promove o desenvolvimento profissional;
 - Q.2.16.3 – É um processo justo;
 - Q.2.16.4 – Trata-se apenas de um mero processo burocrático.

Tabela XVIII: Q.2.13 - Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho?

| | | Excelente | | Relevante | | Adequado | | Inadequado | | Total |
|--------------|-------------------|-----------|------|-----------|-------|----------|-------|------------|------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 2 | 3,1% | 12 | 18,5% | 17 | 26,2% | 0 | 0,0% | 47,7% |
| | • Feminino | 3 | 4,6% | 14 | 21,5% | 17 | 26,2% | 0 | 0,0% | 52,3% |
| | Total | 5 | 7,7% | 26 | 40,0% | 34 | 52,3% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 3,1% |
| | • 31-45 | 3 | 4,6% | 11 | 16,9% | 14 | 21,5% | 0 | 0,0% | 43,1% |
| | • 46-60 | 2 | 3,1% | 14 | 21,5% | 19 | 29,2% | 0 | 0,0% | 53,8% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 5 | 7,7% | 26 | 40,0% | 34 | 52,3% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 0 | 0,0% | 2 | 3,1% | 10 | 15,4% | 0 | 0,0% | 18,5% |
| | • 2º Ciclo | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 4,6% |
| | • 3º Ciclo | 1 | 1,5% | 4 | 6,2% | 5 | 7,7% | 0 | 0,0% | 15,4% |
| | • Ens. Secundário | 3 | 4,6% | 17 | 26,2% | 15 | 23,1% | 0 | 0,0% | 53,8% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 0 | 0,0% | 2 | 3,1% | 3 | 4,6% | 0 | 0,0% | 7,7% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 5 | 7,7% | 26 | 40,0% | 34 | 52,3% | 0 | 0,0% | 100,0% |



| | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|---|------|----|-------|----|-------|---|------|--------|
| Anos de Serviço | • 0-10 | 1 | 1,5% | 5 | 7,7% | 14 | 21,5% | 0 | 0,0% | 30,8% |
| | • 11-20 | 4 | 6,2% | 17 | 26,2% | 12 | 18,5% | 0 | 0,0% | 50,8% |
| | • 21-30 | 0 | 0,0% | 3 | 4,6% | 4 | 6,2% | 0 | 0,0% | 10,8% |
| | • > 30 | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 4 | 6,2% | 0 | 0,0% | 7,7% |
| | Total | 5 | 7,7% | 26 | 40,0% | 34 | 52,3% | 0 | 0,0% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 1 | 1,5% | 8 | 12,3% | 8 | 12,3% | 0 | 0,0% | 26,2% |
| | • Assistente Operacional | 3 | 4,6% | 10 | 15,4% | 22 | 33,8% | 0 | 0,0% | 53,8% |
| | • Enc. Operacional | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 2 | 3,1% | 0 | 0,0% | 4,6% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 0 | 0,0% | 4 | 6,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 6,2% |
| | • Técnico Superior | 1 | 1,5% | 2 | 3,1% | 2 | 3,1% | 0 | 0,0% | 7,7% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1,5% |
| | Total | 5 | 7,7% | 26 | 40,0% | 34 | 52,3% | 0 | 0,0% | 100,0% |

No que concerne à classificação dos inquiridos, observamos que 52,3% obtiveram a menção qualitativa, de “**Adequado**”. Curiosamente, foram as mulheres que obtiveram as classificações mais altas. Refira-se ainda que, todos os Coordenadores Técnicos obtiveram a classificação de “**Relevante**”. A maior percentagem dos “**Excelentes**”, recaiu na categoria de Técnico Superior com 20,0%. Realça-se que nenhum dos inquiridos obteve a classificação de “**Inadequado**”.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Habilitações Literárias que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,171$. Da leitura do Gráfico XXV, realçamos o fato de serem os inquiridos possuidores do 2º Ciclo, os que obtiveram a menção qualitativa mais elevada (Excelente).

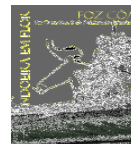


Gráfico XXV: Ilustração Gráfica da Variável - Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho? vs Habilitações Literárias

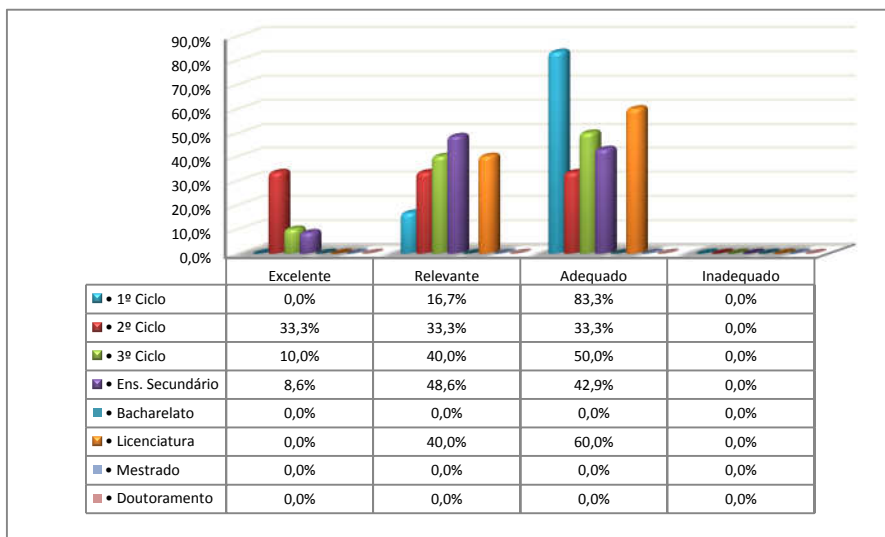
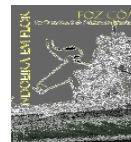


Tabela XIX: Q.2.15 - Reclamou da avaliação?

| | | Sim | | Não | | Total |
|-----------------|-------------------|-----|------|-----|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 2 | 2,9% | 31 | 45,6% | 48,5% |
| | • Feminino | 2 | 2,9% | 33 | 48,5% | 51,5% |
| | Total | 4 | 5,9% | 64 | 94,1% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 0 | 0,0% | 2 | 2,9% | 2,9% |
| | • 31-45 | 3 | 4,4% | 24 | 35,3% | 39,7% |
| | • 46-60 | 1 | 1,5% | 38 | 55,9% | 57,4% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 4 | 5,9% | 64 | 94,1% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 0 | 0,0% | 14 | 20,6% | 20,6% |
| | • 2º Ciclo | 0 | 0,0% | 4 | 5,9% | 5,9% |
| | • 3º Ciclo | 1 | 1,5% | 9 | 13,2% | 14,7% |
| | • Ens. Secundário | 3 | 4,4% | 32 | 47,1% | 51,5% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 0 | 0,0% | 5 | 7,4% | 7,4% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 4 | 5,9% | 64 | 94,1% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 1 | 1,5% | 19 | 27,9% | 29,4% |
| | • 11-20 | 3 | 4,4% | 32 | 47,1% | 51,5% |
| | • 21-30 | 0 | 0,0% | 7 | 10,3% | 10,3% |
| | • > 30 | 0 | 0,0% | 6 | 8,8% | 8,8% |
| | Total | 4 | 5,9% | 64 | 94,1% | 100,0% |

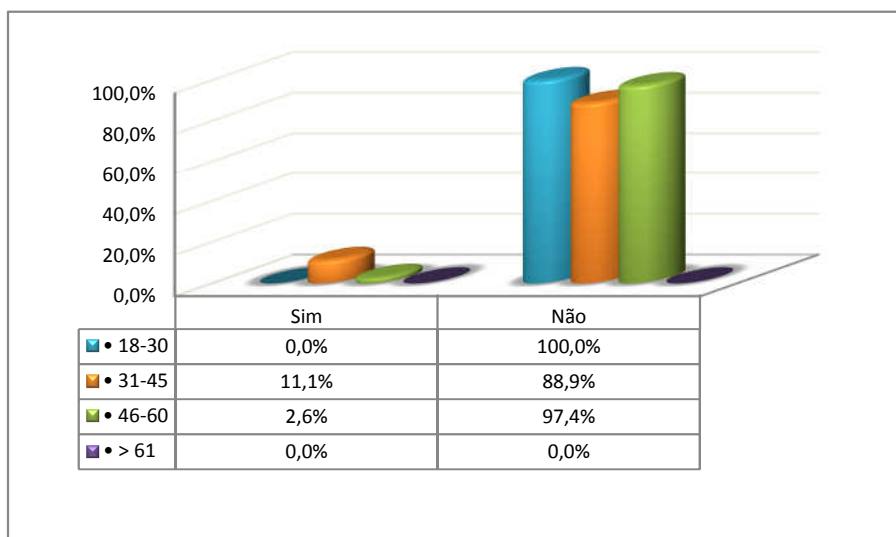


| | | | | | | |
|-----------|--------------------------|----------|-------------|-----------|--------------|---------------|
| Categoria | • Assistente Técnico | 2 | 2,9% | 16 | 23,5% | 26,5% |
| | • Assistente Operacional | 2 | 2,9% | 35 | 51,5% | 54,4% |
| | • Enc. Operacional | 0 | 0,0% | 3 | 4,4% | 4,4% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 0 | 0,0% | 4 | 5,9% | 5,9% |
| | • Técnico Superior | 0 | 0,0% | 5 | 7,4% | 7,4% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 1 | 1,5% | 1,5% |
| | Total | 4 | 5,9% | 64 | 94,1% | 100,0% |

À pergunta, se os inquiridos reclamaram da sua avaliação, é interessante notar que, a sua maioria (94,1%) não o fez (Tabela XIX). São os inquiridos pertencentes à categoria de Assistente Técnico que mais reclamaram da avaliação (11,1%).

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Idade que se verifica uma maior correlação (positiva) com um valor de $p = 0,151$. O Gráfico XXVI, revela-nos que todos os inquiridos pertencentes ao grupo etário dos 18-30 anos, não reclamaram da sua avaliação.

Gráfico XXVI: Ilustração Gráfica da Variável - Reclamou da avaliação? vs Idade



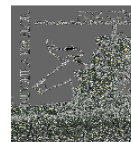


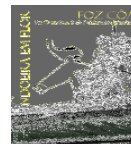
Tabela XX: A sua pretensão foi atendida?

| Reclamou da sua avaliação? | Sim | A sua pretensão foi atendida? | | | | Total |
|----------------------------|-----|-------------------------------|-------|-----|-------|--------|
| | | Sim | % | Não | % | |
| | | 2 | 50,0% | 2 | 50,0% | 100,0% |
| Total | | 2 | 50,0% | 2 | 50,0% | 100,0% |

Da análise da Tabela XX, podemos observar que do total dos inquiridos que reclamaram da sua avaliação final, menção qualitativa, ou seja 5,9% (Tabela XIX), metade viram a sua pretensão atendida.

Tabela XXI: Q.2.16.1 - Acha que a Avaliação de Desempenho, contribui para a Motivação para o trabalho?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|------------------------|--------------------------|-----|-------|-----|-------|---------|------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 23 | 35,9% | 7 | 10,9% | 0 | 0,0% | 46,9% |
| | • Feminino | 15 | 23,4% | 13 | 20,3% | 6 | 9,4% | 53,1% |
| | Total | 38 | 59,4% | 20 | 31,3% | 6 | 9,4% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 2 | 3,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3,1% |
| | • 31-45 | 14 | 21,9% | 9 | 14,1% | 3 | 4,7% | 40,6% |
| | • 46-60 | 22 | 34,4% | 11 | 17,2% | 3 | 4,7% | 56,3% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 38 | 59,4% | 20 | 31,3% | 6 | 9,4% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 8 | 12,5% | 1 | 1,6% | 3 | 4,7% | 18,8% |
| | • 2º Ciclo | 1 | 1,6% | 2 | 3,1% | 1 | 1,6% | 6,3% |
| | • 3º Ciclo | 6 | 9,4% | 4 | 6,3% | 0 | 0,0% | 15,6% |
| | • Ens. Secundário | 23 | 35,9% | 9 | 14,1% | 2 | 3,1% | 53,1% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 0 | 0,0% | 4 | 6,3% | 0 | 0,0% | 6,3% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 38 | 59,4% | 20 | 31,3% | 6 | 9,4% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 10 | 15,6% | 8 | 12,5% | 3 | 4,7% | 32,8% |
| | • 11-20 | 18 | 28,1% | 12 | 18,8% | 2 | 3,1% | 50,0% |
| | • 21-30 | 5 | 7,8% | 0 | 0,0% | 1 | 1,6% | 9,4% |
| | • > 30 | 5 | 7,8% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 7,8% |
| | Total | 38 | 59,4% | 20 | 31,3% | 6 | 9,4% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 12 | 18,8% | 5 | 7,8% | 0 | 0,0% | 26,6% |
| | • Assistente Operacional | 22 | 34,4% | 7 | 10,9% | 6 | 9,4% | 54,7% |
| | • Enc. Operacional | 2 | 3,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3,1% |

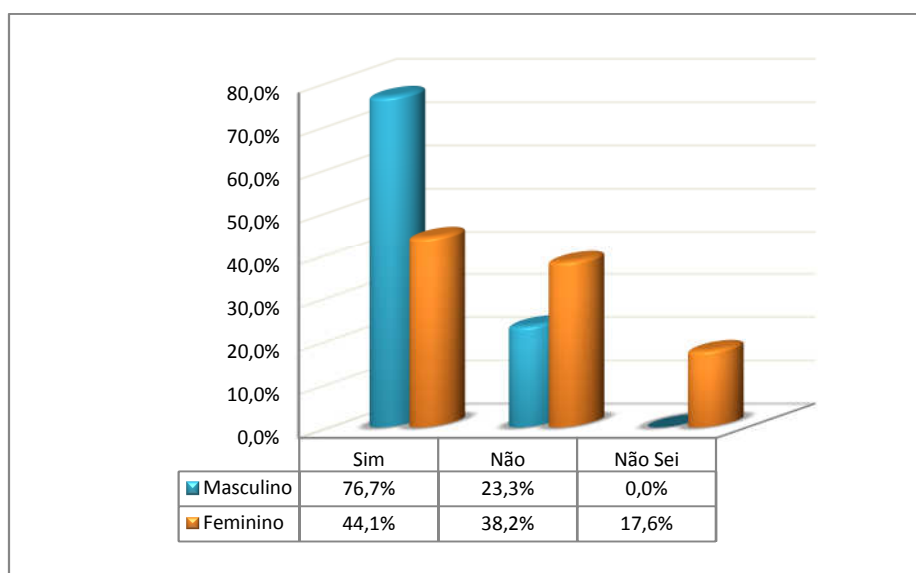


| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|----------|-------------|---------------|
| • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| • Coordenador Técnico | 1 | 1,6% | 3 | 4,7% | 0 | 0,0% | 6,3% |
| • Técnico Superior | 0 | 0,0% | 5 | 7,8% | 0 | 0,0% | 7,8% |
| • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| • Outra. Qual? | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1,6% |
| Total | 38 | 59,4% | 20 | 31,3% | 6 | 9,4% | 100,0% |

Muito embora 59,4% (Tabela XXI) do total dos inquiridos, achem que a avaliação de desempenho, contribui para a motivação para o trabalho, é de notar que todos os inquiridos pertencentes à categoria de Técnico Superior, têm opinião contrária, ou seja, a avaliação de desempenho não contribui para a motivação para o trabalho.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Género que se verifica uma maior correlação (positiva) com um valor de $p = 0,364^{**}$. Da representação do Gráfico XXVII, podemos observar que a larga maioria dos homens (76,7%), acha que a avaliação de desempenho contribui para a motivação para o trabalho.

Gráfico XXVII: Ilustração Gráfica da Variável - Acha que a Avaliação de Desempenho, contribui para a Motivação para o trabalho? vs Género



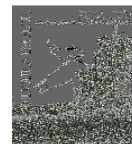
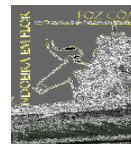


Tabela XXII: Q.2.16.2 - Acha que a Avaliação de Desempenho, promove o desenvolvimento profissional?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|-----------------|--------------------------|-----|-------|-----|-------|---------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 18 | 29,0% | 8 | 12,9% | 2 | 3,2% | 45,2% |
| | • Feminino | 16 | 25,8% | 12 | 19,4% | 6 | 9,7% | 54,8% |
| | Total | 34 | 54,8% | 20 | 32,3% | 8 | 12,9% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 2 | 3,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3,2% |
| | • 31-45 | 13 | 21,0% | 11 | 17,7% | 3 | 4,8% | 43,5% |
| | • 46-60 | 19 | 30,6% | 9 | 14,5% | 5 | 8,1% | 53,2% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 34 | 54,8% | 20 | 32,3% | 8 | 12,9% | 100,0% |
| | Total | 34 | 54,8% | 20 | 32,3% | 8 | 12,9% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 7 | 11,3% | 2 | 3,2% | 3 | 4,8% | 19,4% |
| | • 2º Ciclo | 1 | 1,6% | 3 | 4,8% | 0 | 0,0% | 6,5% |
| | • 3º Ciclo | 6 | 9,7% | 3 | 4,8% | 0 | 0,0% | 14,5% |
| | • Ens. Secundário | 20 | 32,3% | 8 | 12,9% | 5 | 8,1% | 53,2% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 0 | 0,0% | 4 | 6,5% | 0 | 0,0% | 6,5% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 34 | 54,8% | 20 | 32,3% | 8 | 12,9% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 9 | 14,5% | 10 | 16,1% | 2 | 3,2% | 33,9% |
| | • 11-20 | 16 | 25,8% | 9 | 14,5% | 5 | 8,1% | 48,4% |
| | • 21-30 | 5 | 8,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 8,1% |
| | • > 30 | 4 | 6,5% | 1 | 1,6% | 1 | 1,6% | 9,7% |
| | Total | 34 | 54,8% | 20 | 32,3% | 8 | 12,9% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 9 | 14,5% | 6 | 9,7% | 0 | 0,0% | 24,2% |
| | • Assistente Operacional | 22 | 35,5% | 9 | 14,5% | 5 | 8,1% | 58,1% |
| | • Enc. Operacional | 2 | 3,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3,2% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 0 | 0,0% | 1 | 1,6% | 2 | 3,2% | 4,8% |
| | • Técnico Superior | 0 | 0,0% | 4 | 6,5% | 1 | 1,6% | 8,1% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1,6% |
| | Total | 34 | 54,8% | 20 | 32,3% | 8 | 12,9% | 100,0% |

Da análise da Tabela XXII, podemos referir que, mais de metade dos inquiridos acha que a avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional. Esta tendência, verifica-se nos inquiridos com menos idade, ou seja, no grupo etário dos 18-30 anos e também nos inquiridos com a categoria de Encarregados Operacionais.



Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Categoria que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,241$. Do comportamento desta variável, resulta que 80,0% dos inquiridos com a categoria de Técnico Superior acham que a avaliação de desempenho não promove desenvolvimento profissional (Gráfico XXVIII).

Gráfico XXVIII: Ilustração Gráfica da Variável - Acha que a Avaliação de Desempenho, promove o desenvolvimento profissional? vs Categoria

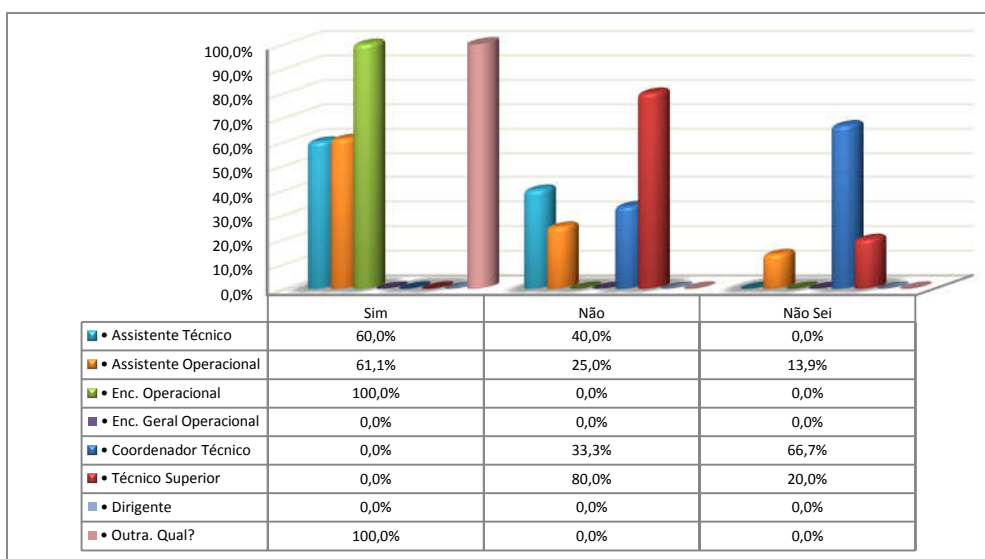
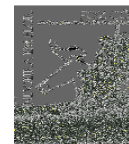


Tabela XXIII: Q.2.16.3 - Acha que a Avaliação de Desempenho é um processo justo?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|--------------|-------------------|-----|-------|-----|-------|---------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 9 | 14,8% | 15 | 24,6% | 4 | 6,6% | 45,9% |
| | • Feminino | 5 | 8,2% | 19 | 31,1% | 9 | 14,8% | 54,1% |
| | Total | 14 | 23,0% | 34 | 55,7% | 13 | 21,3% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 1 | 1,6% | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 3,3% |
| | • 31-45 | 6 | 9,8% | 14 | 23,0% | 6 | 9,8% | 42,6% |
| | • 46-60 | 7 | 11,5% | 19 | 31,1% | 7 | 11,5% | 54,1% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 14 | 23,0% | 34 | 55,7% | 13 | 21,3% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 3 | 4,9% | 4 | 6,6% | 5 | 8,2% | 19,7% |
| | • 2º Ciclo | 0 | 0,0% | 2 | 3,3% | 2 | 3,3% | 6,6% |
| | • 3º Ciclo | 1 | 1,6% | 6 | 9,8% | 2 | 3,3% | 14,8% |
| | • Ens. Secundário | 10 | 16,4% | 18 | 29,5% | 4 | 6,6% | 52,5% |



| | | | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|--------|
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 0 | 0,0% | 4 | 6,6% | 0 | 0,0% | 6,6% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 14 | 23,0% | 34 | 55,7% | 13 | 21,3% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 3 | 4,9% | 13 | 21,3% | 5 | 8,2% | 34,4% |
| | • 11-20 | 7 | 11,5% | 16 | 26,2% | 6 | 9,8% | 47,5% |
| | • 21-30 | 2 | 3,3% | 3 | 4,9% | 1 | 1,6% | 9,8% |
| | • > 30 | 2 | 3,3% | 2 | 3,3% | 1 | 1,6% | 8,2% |
| | Total | 14 | 23,0% | 34 | 55,7% | 13 | 21,3% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 3 | 4,9% | 11 | 18,0% | 1 | 1,6% | 24,6% |
| | • Assistente Operacional | 10 | 16,4% | 14 | 23,0% | 11 | 18,0% | 57,4% |
| | • Enc. Operacional | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 1 | 1,6% | 3,3% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 0 | 0,0% | 3 | 4,9% | 0 | 0,0% | 4,9% |
| | • Técnico Superior | 0 | 0,0% | 5 | 8,2% | 0 | 0,0% | 8,2% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 0 | 0,0% | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 1,6% |
| | Total | 14 | 23,0% | 34 | 55,7% | 13 | 21,3% | 100,0% |

Mais de metade dos inquiridos (55,7%), acha que a avaliação de desempenho não é um processo justo (Tabela XXIII). Esta tendência, tem mais expressão nos inquiridos com menos anos de serviço, nos Coordenadores Técnicos, nos Técnicos Superiores, nos Licenciados e nas mulheres.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Habilitações Literárias que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,234$. Da representação gráfica desta variável (Gráfico XXIX), refira-se que em todas as categorias de habilitações literárias, os inquiridos acham que a avaliação de desempenho não é um processo justo.

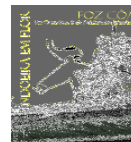


Gráfico XXIX: Ilustração Gráfica da Variável - Acha que a Avaliação de Desempenho é um processo justo? vs Habilitações Literárias

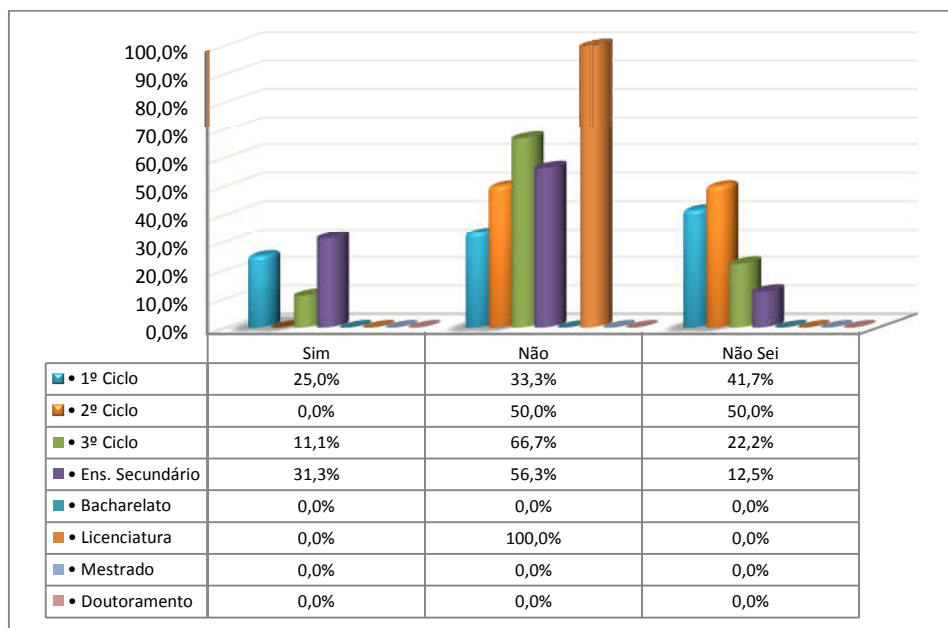
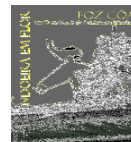


Tabela XXIV: Q.2.16.4 - Acha que a Avaliação de Desempenho, trata-se apenas de um mero processo burocrático?

| | | Sim | | Não | | Não Sei | | Total |
|-----------------|-------------------|-----|-------|-----|-------|---------|-------|--------|
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | % |
| Género | • Masculino | 20 | 31,3% | 7 | 10,9% | 4 | 6,3% | 48,4% |
| | • Feminino | 19 | 29,7% | 3 | 4,7% | 11 | 17,2% | 51,6% |
| | Total | 39 | 60,9% | 10 | 15,6% | 15 | 23,4% | 100,0% |
| Idade | • 18-30 | 1 | 1,6% | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 3,1% |
| | • 31-45 | 13 | 20,3% | 5 | 7,8% | 9 | 14,1% | 42,2% |
| | • 46-60 | 25 | 39,1% | 4 | 6,3% | 6 | 9,4% | 54,7% |
| | • > 61 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 39 | 60,9% | 10 | 15,6% | 15 | 23,4% | 100,0% |
| Habilitações | • 1º Ciclo | 7 | 10,9% | 2 | 3,1% | 5 | 7,8% | 21,9% |
| | • 2º Ciclo | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 2 | 3,1% | 4,7% |
| | • 3º Ciclo | 8 | 12,5% | 0 | 0,0% | 1 | 1,6% | 14,1% |
| | • Ens. Secundário | 18 | 28,1% | 8 | 12,5% | 7 | 10,9% | 51,6% |
| | • Bacharelato | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Licenciatura | 5 | 7,8% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 7,8% |
| | • Mestrado | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Doutoramento | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | Total | 39 | 60,9% | 10 | 15,6% | 15 | 23,4% | 100,0% |
| Anos de Serviço | • 0-10 | 10 | 15,6% | 3 | 4,7% | 7 | 10,9% | 31,3% |

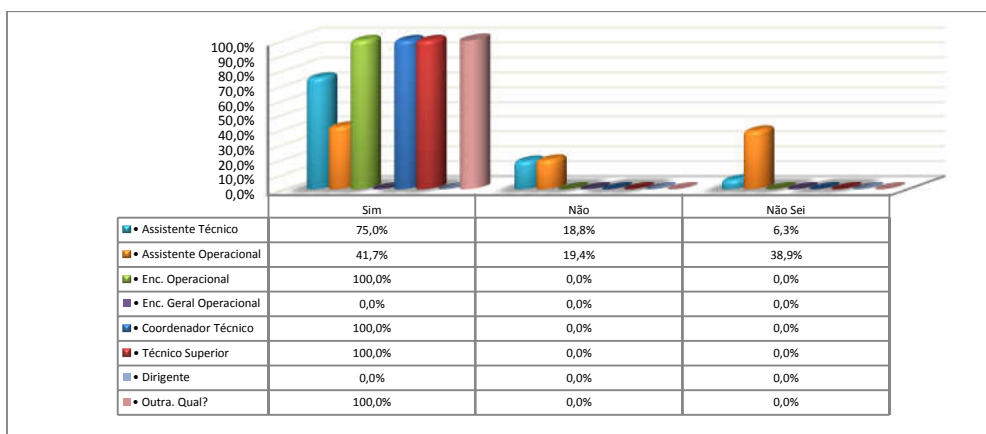


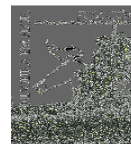
| | | | | | | | | |
|------------------|--------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|--------|
| | • 11-20 | 20 | 31,3% | 5 | 7,8% | 6 | 9,4% | 48,4% |
| | • 21-30 | 4 | 6,3% | 2 | 3,1% | 1 | 1,6% | 10,9% |
| | • > 30 | 5 | 7,8% | 0 | 0,0% | 1 | 1,6% | 9,4% |
| | Total | 39 | 60,9% | 10 | 15,6% | 15 | 23,4% | 100,0% |
| Categoria | • Assistente Técnico | 12 | 18,8% | 3 | 4,7% | 1 | 1,6% | 25,0% |
| | • Assistente Operacional | 15 | 23,4% | 7 | 10,9% | 14 | 21,9% | 56,3% |
| | • Enc. Operacional | 3 | 4,7% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,7% |
| | • Enc. Geral Operacional | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Coordenador Técnico | 3 | 4,7% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 4,7% |
| | • Técnico Superior | 5 | 7,8% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 7,8% |
| | • Dirigente | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% |
| | • Outra. Qual? | 1 | 1,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1,6% |
| | Total | 39 | 60,9% | 10 | 15,6% | 15 | 23,4% | 100,0% |

É de notar que 60,9% do total dos inquiridos, acha que a avaliação de desempenho é um mero processo burocrático. Da leitura da Tabela XXIV, verifica-se ainda, que são os inquiridos mais jovens (18-30 anos), que mais acreditam no processo avaliativo (50,0%). Realça-se que 100,0% dos Licenciados, consideram a avaliação como um mero processo burocrático.

Quanto à associação entre as Variáveis Independentes e a Variável Dependente em análise, o teste não paramétrico *Spearman's rho*, revela-nos que é com a Variável Categoria que se verifica uma maior correlação (negativa) com um valor de $p = -0,281^*$. Da análise do Gráfico XXX, salienta-se que todos os Encarregados Gerais, Coordenadores Técnicos, Técnicos Superiores e Outra, acham a avaliação de desempenho um mero processo burocrático.

Gráfico XXX: Ilustração Gráfica da Variável - Acha que a Avaliação de Desempenho, trata-se apenas de um mero processo burocrático? vs Categoria





Ainda neste subponto, e no intuito de percebermos melhor a perspetiva dos Inquiridos sobre a Avaliação de Desempenho, e no seguimento dos resultados obtidos no teste do Qui-Quadrado, resolvemos correlacionar algumas Variáveis Dependentes, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Tabela XXV: Q.2.13 - Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho? vs Q.2.16.1 - Acha que a Avaliação de Desempenho contribui para a Motivação para o trabalho?

| | | Acha que a Avaliação de Desempenho, contribui para a Motivação para o trabalho? | | | | | | Total |
|--|-----------|---|-------|-----|-------|---------|------|--------|
| | | Sim | % | Não | % | Não Sei | % | |
| Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho? | Excelente | 3 | 5,0% | 1 | 1,7% | 0 | 0,0% | 6,7% |
| | Relevante | 17 | 28,3% | 8 | 13,3% | 1 | 1,7% | 43,3% |
| | Adequado | 17 | 28,3% | 9 | 15,0% | 4 | 6,7% | 50,0% |
| Total | | 37 | 61,7% | 18 | 30,0% | 5 | 8,3% | 100,0% |

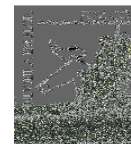
Do cruzamento destas variáveis, salienta-se o fato de que, 3/4 dos inquiridos que obtiveram classificação de “**Excelente**”, consideraram que a avaliação de desempenho contribui para a Motivação no trabalho. 28,3% dos que tiveram a classificação de “**Relevante**”, acham que a avaliação de desempenho, contribui para a motivação para o trabalho (Tabela XXV).

Importa referir ainda, que das hipóteses testadas no teste do Qui-Quadrado¹⁰, podemos constatar que a classificação obtida na última avaliação de desempenho, não influenciou a motivação para o trabalho (H0).

Tabela XXVI: Q.2.13 - Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho? vs Q.2.9 - Classifique, o seu superior hierárquico quanto à Liderança.

| | | Classifique, o seu superior hierárquico quanto à Liderança | | | | | | | | | | Total |
|---|-----------|--|------|-------|-------|---------|-------|-----|-------|-----------|-------|--------|
| | | Muito Fraca | % | Fraca | % | Regular | % | Boa | % | Muito Boa | % | |
| Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho | Excelente | 1 | 1,7% | 1 | 1,7% | 0 | 0,0% | 1 | 1,7% | 1 | 1,7% | 6,7% |
| | Relevante | 0 | 0,0% | 2 | 3,3% | 3 | 5,0% | 6 | 10,0% | 14 | 23,3% | 41,7% |
| | Adequado | 1 | 1,7% | 6 | 10,0% | 5 | 8,3% | 12 | 20,0% | 7 | 11,7% | 51,7% |
| Total | | 2 | 3,3% | 9 | 15,0% | 8 | 13,3% | 19 | 31,7% | 22 | 36,7% | 100,0% |

¹⁰ Vide pag. 54.



Da análise da Tabela XXVI, podemos referir que curiosamente os inquiridos que obtiveram a avaliação, menção qualitativa, mais elevada (**Excelente**) classificam de igual modo a Liderança do seu superior hierárquico de entre, “**Muito Fraca**”, “**Fraca**”, “**Boa**” e “**Muito Boa**”.

Refira-se que das hipóteses testadas no teste do Qui-Quadrado¹¹, podemos constatar que a classificação obtida na última avaliação de desempenho, não influenciou a classificação atribuída ao superior hierárquico, quanto à liderança (H0).

Tabela XXVII: Q.2.14 - Considera Justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas? vs Q.2.15 - Reclamou da avaliação?

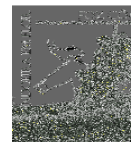
| | | Reclamou da Avaliação? | | | | Total |
|---|---------|------------------------|------|-----|-------|--------|
| | | Sim | % | Não | % | |
| Considera justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparada com a dos seus colegas? | Sim | 0 | 0,0% | 21 | 31,3% | 31,3% |
| | Não | 3 | 4,5% | 29 | 43,3% | 47,8% |
| | Não Sei | 1 | 1,5% | 13 | 19,4% | 20,9% |
| Total | | 4 | 6,0% | 63 | 94,0% | 100,0% |

Da análise da Tabela XXVII, observamos que 90,6% dos inquiridos que não consideram justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com o dos seus colegas, não reclamou da avaliação.

Por último podemos dizer que das hipóteses testadas no teste do Qui-Quadrado¹², podemos constatar que os inquiridos que consideraram injusto o resultado da sua última avaliação, não reclamaram da avaliação (H0).

¹¹ Vide pag. 55.

¹² Vide pag. 56.



5.6 – Discussão dos Resultados Obtidos

No início da parte empírica deste projeto, mais concretamente no subponto Orientação do Estudo, foram enumerados os aspetos a diagnosticar no sentido de compreender em que medida os objetivos fixados aos trabalhadores, vão de encontro aos objetivos gerais do SIADAP, orientados para os Recursos Humanos. Depois de analisarmos os dados obtidos, vamos agora interpretá-los, segundo os aspetos em estudo:

Avaliação da Visão Estratégica, através do Alinhamento de Objetivos do SIADAP 3, com os objetivos do SIADAP 1 e 2

O alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais, constituem um requisito imprescindível para o sucesso organizacional, sob pena de provocarem um completo “*no sense*” organizacional: *elevados desempenhos individuais aos quais correspondem desempenhos organizacionais em sentido oposto; o desempenho dos colaboradores flutuar conforme o avaliador, entre outros conhecidos* (Coelho, 2006).

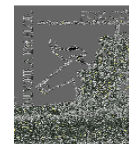
Um dos princípios do SIADAP é a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores, bem como melhorar a arquitetura de processos e apoiar decisões estratégicas¹³.

Dos resultados obtidos neste item, podemos referir que os objetivos fixados aos trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa, foram estabelecidos de forma clara, sendo que uma grande parte teve seguimento no ano seguinte, o que pode indiciar que estamos perante uma arquitetura de processos, em que os objetivos são baseados em processos e não em sequências de tarefas. Denota-se também, um certo conhecimento da estratégia organizacional, já que os inquiridos afirmam conhecerem os objetivos do seu serviço. Afirmam ainda ter conhecimento de que, o não cumprimento dos seus objetivos provocará algum impacto nos objetivos estratégicos do Município.

Necessidades de Formação e Competências a melhorar

Saber que capacidades/competências estão em *défice* num determinado colaborador, permite definir e implementar um plano de formação que estimule o seu potencial de

¹³ Vide princípios – pag.37 (Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro)



forma coerente e tangível ao nível da sua eficácia, proporcionando assim, uma melhor concretização dos objetivos individuais e organizacionais (Coelho, 2006).

Aos dirigentes compete entre outros, a sensibilidade e iniciativa para a formação do pessoal e reconhecimento de competências¹⁴ (Pública M. d., 2011).

Da análise aos resultados obtidos, podemos referir que uma larga maioria dos respondentes não frequentou ações de formação no ano em análise. Constatou-se ainda que, dos que frequentaram ações de formação, estas ações foram sugeridas por iniciativa própria, evidenciando não haver um planeamento de formação em função das necessidades do serviço, mas sim em função dos interesses pessoais. Saliente-se ainda que, a maioria dos respondentes afirma que os conhecimentos adquiridos, os auxiliaram na aquisição de novas qualificações e no desenvolvimento de um trabalho específico.

Promover a motivação

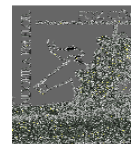
“...A comunicação é essencial para haver transmissão de ideias, controla formal e informalmente o comportamento dos membros da organização, **motiva**, informa o que fazer e o grau de realização do que já foi feito...”¹⁵ (Bilhim, 2005).

A motivação profissional caracteriza-se pela vontade e esforço dos trabalhadores para que a organização alcance os objetivos propostos, sendo que esse esforço depende da forma como a própria organização satisfaz algumas das necessidades dos seus trabalhadores (Cunha, 2007).

Os respondentes do Município de Vila Nova de Foz Côa, não só participam quase sempre e/ou dão sugestões nas decisões relacionadas com as suas tarefas, como também, são informados quase sempre da apreciação que o seu superior hierárquico vai fazendo do seu trabalho. Quando testada a perceção dos respondentes, no que se refere à justiça da última avaliação, comparada com a dos seus colegas, a larga maioria afirma que não é justa, muito embora não tenham reclamado da sua avaliação, talvez por descrença no sistema ou por simples medo, não sabemos!

¹⁴ Vide subponto 2.1 – O papel dos dirigentes na Administração Pública.

¹⁵ Vide página 19.



Melhoria do Trabalho (Cultura de Excelência e Qualidade)

O SIADAP, enquadra-se num processo de reforma assente em objetivos de qualidade e excelência, liderança, responsabilidade, mérito e qualificação (Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro).

Dos resultados obtidos, e muito embora se trate de uma questão formal e à partida intuitiva, confirmamos que a esmagadora maioria dos respondentes, acha que o seu desempenho tem melhorado ao longo dos últimos anos, contribuindo assim, para a melhoria do serviço.

Responsabilização Individual com base em Objetivos não partilhados

Um dos princípios do SIADAP – Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro é a *Promoção da motivação profissional, **responsabilização** e desenvolvimento das competências dos trabalhadores.*

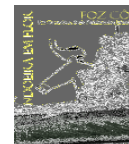
A confusão entre objetivos partilhados e objetivos colaborativos gera uma zona de ambiguidade, sendo que no seu limite, ninguém assume responsabilidade pela sua concretização ou insucesso, decorrentes de uma reação do tipo “estes objetivos não são meus” (Coelho, 2006).

Da análise dos resultados obtidos, a maioria dos respondentes afirma, terem-lhes sido atribuídos objetivos partilhados, verificando-se com maior incidência nos assistentes operacionais. Este fato, pode no limite, originar situações de ninguém assumir responsabilidades pela concretização desses objetivos e/ou o seu insucesso.

Avaliação do grau de Liderança dos Dirigentes

Um líder motivado e motivador é uma *peça* fundamental para o sucesso de qualquer organização, “*Managerial performance always forms a key element of an organizations effectiveness*”(Albrecht, 1978, p. 2).

Da sua capacidade para **motivar**, para **comunicar** e para **gerir**, dependerá em grande medida, a preparação e a capacidade de resposta dos serviços (Pública M. d., 2011).



Da análise dos dados obtidos, podemos afirmar que os trabalhadores/respondentes do Município, vêm a Liderança do seu superior hierárquico de forma muito positiva, embora afirmem *in exequo* que quase sempre e também raramente são informados da apreciação que estes fazem do seu trabalho.

O SIADAP na perspetiva dos trabalhadores do Município

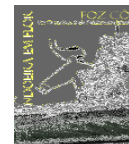
Por último, resolvemos auscultar de forma genérica, a opinião dos trabalhadores sobre o processo de Avaliação do Desempenho.

Da análise aos resultados obtidos, podemos afirmar que os Inquiridos/trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa, acham que o SIADAP, constitui um processo que: gera motivação para o trabalho, contribui para o desenvolvimento profissional, é um processo injusto e trata-se apenas de um mero processo burocrático.

No que respeita à avaliação de desempenho, a maior parte dos Inquiridos não acha justo o resultado da sua avaliação de desempenho, quando comparada com a dos seus colegas. No entanto, a esmagadora maioria não reclamou da sua avaliação. Dos que reclamaram, metade viram a sua pretensão atendida.

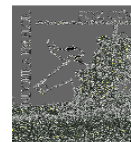
No que se refere à correlação entre variáveis, constatamos que a avaliação final, menção qualitativa, que os inquiridos obtiveram, não influenciou a sua opinião, quanto ao fato de a avaliação de desempenho contribuir para a motivação para o trabalho.

E por último podemos referir que, no que concerne à correlação entre a opinião sobre a Liderança do superior hierárquico e a avaliação de desempenho, menção qualitativa que os inquiridos obtiveram, destaca-se o fato dos inquiridos detentores da menção qualitativa de “Excelente” dividirem a sua opinião, entre considerarem a liderança do seu superior hierárquico, “Muito Boa”, “Boa”, “Frac” e “Muito Frac”. Quanto aos inquiridos que obtiveram a menção qualitativa de “Relevante”, acham que a Liderança do seu superior hierárquico é “Muito Boa”. No entanto, os inquiridos que obtiveram a menção qualitativa de “Adequado”, acham que a Liderança do seu superior hierárquico é apenas “Boa”.



Síntese:

Em jeito de síntese, e analisando de forma geral os dados obtidos, destacamos algumas reflexões, que consideramos relevantes para este estudo: os objetivos individuais dos inquiridos, parecem estar baseados em processos e não em sequências de tarefas, muito embora, os objetivos estratégicos organizacionais não tenham sido definidos formalmente. A maior parte dos inquiridos, afirma possuir objetivos partilhados, pondo em causa a responsabilização individual. Verifica-se ainda que, a sua maioria não frequentou ações de formação profissional, e os que o fizeram, foi de sua iniciativa. No que concerne à perspetiva que possuem do processo avaliativo, muito embora achem um processo injusto e meramente burocrático, também afirmam que contribui para a motivação para o trabalho e para o desenvolvimento profissional.



CONCLUSÃO

O modelo burocrático da Administração Pública, deixou de responder eficazmente às necessidades dos cidadãos. A reforma administrativa que tem vindo a ser operada em Portugal, colocou o cidadão no centro da problemática. Foram adotados programas de modernização capazes de reduzir formalidades, promovendo a transparência administrativa.

Numa primeira fase da reforma administrativa em Portugal, apenas houve a preocupação com a privatização e desburocratização, deixando a qualidade nos serviços públicos para uma fase posterior (Araújo, 2005b:3).

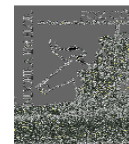
Atualmente, na Administração Pública a satisfação dos clientes/cidadãos assume cada vez mais um papel preponderante. Neste sentido, foram introduzidos no sector público vários instrumentos de gestão do sector privado, com o claro propósito de melhorar a prestação de serviços.

Nesta linha de preocupação, em que todo o cidadão tem direito a um serviço de qualidade, a implementação de um novo sistema de avaliação deverá constituir uma importante ferramenta, não só para a boa gestão dos recursos humanos do Estado, como também para a promoção eficiente, eficaz e de qualidade dos serviços, dirigentes e trabalhadores, privilegiando a qualidade, excelência, liderança, responsabilização, mérito e qualificação (Gov, 2009).

Esta preocupação passou, como não poderia deixar de ser, também para as Autarquias Locais com a publicação do Decreto Regulamentar nº 6/2006 de 20 de Junho.

Este trabalho de investigação leva-nos, assim, a refletir sobre o que se pretende do desempenho dos trabalhadores do serviço público.

O simples fato de cumprir com todos os preceitos legais, na implementação do SIADAP, não constitui qualquer garante do seu sucesso e do cumprimento dos objetivos gerais do próprio SIADAP.



Assim, resolvemos diagnosticar precisamente esse fato, se a implementação do SIADAP no Município de Vila Nova de Foz Côa, cumpriu com os objetivos do SIADAP, na vertente da promoção de um melhor Desempenho dos Recursos Humanos.

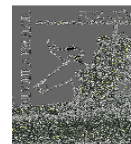
As variáveis independentes consideradas foram: género, idade, habilitações literárias, anos de serviço e categoria a que pertence. Quanto às variáveis dependentes, foram agrupadas em sete dimensões e que visavam: A Avaliação da Visão Estratégica, através do Alinhamento de Objetivos do SIADAP 3, com os objetivos do SIADAP 1 e 2; o Diagnóstico de Necessidades de Formação e Competências a Melhorar; a Promoção da Motivação; a Cultura de Excelência e Qualidade; a Responsabilização Individual com base em objetivos não Partilhados; a Avaliação do Grau de Liderança e a aferição do SIADAP, na perspetiva dos Trabalhadores do Município.

Do que pudemos testar no nosso estudo, concluímos que apesar dos trabalhadores conhecerem informalmente os objetivos dos seus serviços e terem consciência de que o não cumprimento dos seus objetivos, terá algum impacto nos objetivos estratégicos do Município, é crucial conhecerem esses objetivos estratégicos, através da publicitação do QUAR, para poderem eles próprios monitorizar o seu desempenho e saberem como estão a contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos do Município.

Concluímos também, que não existe um plano de formação para os trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa. Face a esta contingência sugerimos, no intuito de aferir as reais necessidades de formação dos trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa, a implementação urgente de um plano de formação oportuno, capaz de colmatar qualquer deficiência nas competências dos seus Recursos Humanos, promovendo o seu adequado desenvolvimento.

Sugerimos ainda que, a fixação dos objetivos aos trabalhadores, passe por objetivos colaborativos e não partilhados com os colegas, como forma de enfatizar a sua responsabilização.

No que concerne à Liderança dos dirigentes, constatamos que apesar de os respondentes acharem muito boa, denota-se claramente uma falta de comunicação e monitorização do trabalho em relação aos seus colaboradores, e que urge corrigir.

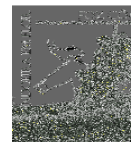


Por último, e uma vez que os inquiridos consideram o processo avaliativo injusto e meramente burocrático, sugerimos que haja mais envolvimento dos mesmos, maior comunicação e transparência em todo o processo avaliativo, para que se melhore a perceção que os inquiridos/trabalhadores, têm desta ferramenta de gestão.

Com este nosso modesto contributo, esperamos que se reflita sobre a fixação de objetivos aos trabalhadores do Município de Vila Nova de Foz Côa, no sentido de que os mesmos possam conduzir a uma melhoria de competências e consequentemente a uma melhoria da performance, consubstanciando-se num melhoramento do cumprimento dos objetivos estratégicos do Município.

Esperamos ainda que, **esta reflexão sirva de ponto de partida para novas investigações**, nomeadamente no que se refere à envolvimento externa dos serviços, auscultando a opinião de todos os parceiros do Município, sejam eles clientes, fornecedores, entidades públicas/privadas e/ou os cidadãos em geral, sob a forma/qualidade em que os serviços Municipais estão a ser prestados.

Todos sabemos que o conhecimento científico se faz de novas problemáticas, só assim se pode falar em desenvolvimento.



BIBLIOGRAFIA

Administrativa, P. S. (1993). *Administração Pública: mil medidas de modernização*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa;

Albarelho, L. e. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva;

Albrecht, K. (1978). *Successful Management by Objectives. An Action Manual*. USA: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.;

Almeida, C. (2005). *Gestão de Recursos Humanos*. Vila Nova de Gaia: ISPGAYA – ESDCS;

Araújo, J. F. (2002). *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto Editora;

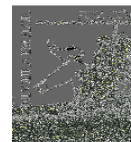
Araújo, J. F. (2002). *Os Dirigentes na Relação entre a Administração e os Cidadãos. Terceiro Encontro INA - A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão*. Oeiras - Lisboa: INA;

Araújo, J. F. (2004). *A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade*. Artigo Fotocopiado;

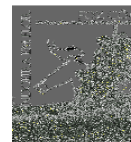
Araújo, J. F. (2005b). *A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*. Universidade do Minho: Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas;

Araújo, J. F. (2008). *A Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal: A experiência recente*. Congresso Internavional del CLAD sobre la Reforma del estado y de la Administración Pública, 2007 (p.14) Artigo Fotocopiado;

Araújo, J. F., & Rodrigues, M. A. (2005a). *A Nova Gestão Pública na Governação Local. Comunicação apresentada no 3.º Congresso Nacional de Administração Pública*. Oeiras: INA;



- Bilhim, J. (2005). *Que Reforma ou Reformas*. Economia Pura, Maio/Junho, (p.20-21);
- Carapeto, C., e Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Sílabo;
- Cardoso, A. (2007). *Tempos Actuais - Pessoas versus Organizações*. Lisboa: Revista Dirigir nº 97, Instituto de Emprego e Formação Profissional;
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. São Paulo: Atlas - 8ª Edição;
- Côa, M. d. (2009). *Orçamento- 2010*;
- Côa, M. d. (2011). *Prestação de Contas – 2010*;
- Coelho, J. S. (Novembro/Dezembro de 2006). *A definição de Objetivos Individuais Alinhados pelos Organizacionais - O contributo do Método Learn*. Recursos Humanos Magazine nº 47, (p. 20-26);
- Coixão, A. N. (2000). *Carta Arqueológica do Concelho de Vila Nova de Foz Côa*. Vila Nova de Foz Côa: Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa;
- Coutinho, C. P. (2004). *Quantitativo versus Qualitativo: Questões Paradigmáticas na Pesquisa em Avaliação*. Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho;
- Cunha, M. P. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Editora;
- Fonseca, F. (2005). Empregador de Excelência. *Economia Pura - Maio/Junho*, (p.28-32);
- Henriques, C. (s.d.). *Análise de Componentes Principais e Análise Factorial. Curso de Especialização em Análise de Dados - Departamento de Matemática*. Viseu: Escola Superior de Tecnologia de Viseu;
- Hill, M. M. (2005). *Investigação por Questionário, (2.ª ed. rev. e corrigida)*. Lisboa: Edições Sílabo, (p.377);



Madureira, C. e. (2006). *A Administração Pública do Século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa*. Instituto Nacional de Administração: INA;

Malva, M. (2008). *Curso de Especialização em Análise de Dados : Unidade I Recolha e Análise Descritiva de Dados*. Departamento de Matemática - Escola Superior de Tecnologia;

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.;

Marques, M. M.L. (2007). *Sinais de Mudança: Governar por Processos e sob Constante Avaliação*. Entrevista Qualidade Verão 2007;

Mozzicafreddo, d. J. (2001). *Administração e Política: Uma Perspectiva de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*. Celta;

Neves, A. L. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RH, Empreendimento Jardim dos Ulmeiros;

Nolasco, M. I. (2004). *A Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa*. 3ª Conferência para a Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia - 15 a 17 de Setembro;

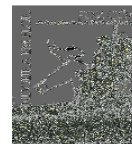
Odiorne, G. S. (1965). *Management by objectives: a System of Managerial Leadership*. New York: Pitman;

Pinto, A. D. (1997). *Regime Jurídico do Pessoal das Autarquias Locais*. Coimbra: Centro de Estudos e Formação Autárquica;

Pública, M. d. (2004). *Avaliação de Desempenho - Manual de Apoio*. Secretaria de Estado da Administração Pública;

Rocha, J. A. (1991). *Princípios de Gestão Pública*. Lisboa: Editorial Presença;

Rocha, J. A. (1993). *A gestão de recursos humanos na administração pública, como instrumento de mudança - Avanços e Recuos*. Colóquios de Sociologia das Organizações. Universidade do Minho, Braga;



Rocha, J. A. (2001a). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: INA - Instituto Nacional de Administração Pública;

Rocha, J. A. (2001b). *As relações entre o poder político e os funcionários*. Lisboa: Comunicação apresentada nos colóquios sobre o estatuto dos funcionários Municipais;

Rocha, J. A. (2001c). *O Futuro da Governação Local*. Esta comunicação é uma adaptação dum artigo do autor publicado nos Cadernos de Estudos Municipais, 8 (Dez. 1997), com o título "Esboço dum modelo de análise dos municípios";

Rocha, J. A. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros;

Silvestre, H. C. (2010). *Gestão Pública - Modelos de Prestação no Serviço Público*. Escolar Editora;

Silvestre, H. M. (2008). *Tese de Doutoramento: A Reforma do Sector Público sob Influência do Modelo Gestionário: O caso do Sector das Águas em Portugal*. Universidade do Minho;

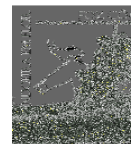
Sousa, R. D. (2007). *Qualidade na administração pública: o impacto da certificação ISO 9001:2000 na satisfação dos munícipes*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública;

Social, Balanço (2010). *Município de Vila Nova de Foz Côa*;

Souza, C. L. (1989). *A problemática dos métodos quantitativos e qualitativos em biblioteconomia e documentação: Uma revisão de literatura. Trabalho apresentado à disciplina "Pesquisa em Biblioteconomia"*;

Tavares, M. M. (2006). *Estratégia e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Universidade Lusíada - 3ª Edição;

Tavares, M. S. (2010). *Motivação e Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública Cabo-Verdiana*. Lisboa: Universidade Aberta.



WEB REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, J. F. (2007). *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática*. Obtido em 15 de Abril de 2012 de Repositorium.sdum.uminho.pt: <http://hdl.handle.net/1822/8309>;

Côa, M. d. (2012). *Foz Côa, um Concelho dois Patrimónios*. Obtido em 18 de Janeiro de 2012, de www.cm-fozcoa.pt: <http://www.cm-fozcoa.pt/index.php/o-concelho>;

DeLeon, L. e. (Março-Abril de 2000). *The Political Theory of Reinvention*. Obtido em 25 de Fevereiro de 2011, de JSTOR:Public Administration Review, Vol.60, No.2, p. 89-97: <http://www.jstor.org/pss/977642>;

Dgaa.pt. (s.d.). *Direcção Geral das Autarquias Locais*. Obtido em 13 de Maio de 2011, de Direcção Geral das Autarquias Locais: <http://www.dgaa.pt/default.asp?s=12168>;

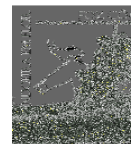
Estatística, I. N. (2011). Obtido em 17 de 01 de 2012, de Censo. ine.pt: http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=122073978&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554;

Finanças, M. d. (09 de 06 de 2011). *Inspecção Geral Finanças*. Obtido em 12 de Junho de 2011, de Resolução do Conselho de Ministros 95/2003 de 30 de Junho: http://www.igf.minfinancas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/RCM_095_2003.htm;

Gov, p. (2009). *Agência para a Modernização Administrativa, IP*. Obtido em 12 de Março de 2011, de Governo da República: <http://www.portugal.gove.pt/pt/GC18/Pages/inicio.aspx>;

Joseph C. Santora, J. C. (2010). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. Obtido em 25 de Fevereiro de 2011, de Business Publications: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n3_v38/ai_16889379/;

Lima, G. M. (2009). *Criação e Validação de um questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho -Dissertação de Mestrado*. Obtido em 11 de Novembro de



2011 de ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa: <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/2085>;

Portugal, G. d. (2009). *Proposta de Lei n° 307/2007 de 23/04 - Exposição de Motivos*. Obtido em 12 de 03 de 2011, de Governo de Portugal: <http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/Pages/Inicio.aspx>;

Pública, M. d. (2011). *Preâmbulo do Estatuto dos Dirigentes da Administração Pública*. Obtido em 20 de Maio de 2011, de Ministério das Finanças e da Administração Pública: http://www.min-financas.pt/legislacao/Preamb_Est_Dirig_AP.pdf.

LEGISLAÇÃO

Lei n° 79/77, de 25 de Outubro. Diário da República, 1ª Série, n° 247;

Lei n° 1/79, de 2 de Janeiro. Diário da República, 1ª Série, n° 1;

Lei n° 266/81, de 15 de Setembro. Diário da República, 1ª Série, n° 192;

Decreto-Lei n° 323/89 de 26 de Setembro. Diário da República, 1ª Série, n° 222;

Resolução da Assembleia da República n° 28/90 de 23 de Outubro. Diário da República, 1ª Série, n° 245;

Decreto-Lei n° 6/96 de 31 de Janeiro. Diário da República, 1ª Série, n° 26;

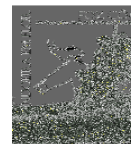
Lei n° 13/97 de 23 de Maio. Diário da República, 1ª Série, n° 119;

Decreto-Lei n° 54-A/99 de 22 de Fevereiro. Diário da República, 1ª Série, n° 44;

Lei n° 159/99 de 14 de Setembro, Diário da República, 1ª Série, n° 215;

Lei n° 169/99 de 18 de Setembro, alterada e republicada pela Lei n° 5-A/2002 de 11 de Janeiro. Diário da República, 1ª Série, n° 9;

Resolução do Conselho de Ministros n° 95/2003 de 30 de Julho. Diário da República, 1ª Série, n° 168;



Resolução do Conselho de Ministros nº 96/2003 de 30 de Julho. Diário da República, 1ª Série, nº 174;

Lei nº 10/2004 de 22 de Março. Diário da República, 1ª Série, nº 69;

Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 de 21 de Abril. Diário da República, 1ª Série, nº 94;

Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio. Diário da República, 1ª Série, nº 113;

Resolução do Conselho de Ministros nº 90/2005 de 13 de Maio. Diário da República, 1ª Série, nº 124;

Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2005 de 30 de Junho. Diário da República, 1ª Série, nº 168;

Lei Constitucional nº 1/2005 de 12 de Agosto – 7ª Revisão Constitucional. Diário da República, 1ª Série, nº 155;

Lei nº 51/2005 de 30 de Agosto. Diário da República, 1ª Série, nº 166;

Lei nº 15/2006 de 26 de Abril. Diário da República, 1ª Série, nº 81;

Decreto Regulamentar nº 6/2006 de 20 de Junho. Diário da República, 1ª Série B, nº 117;

Lei nº 2/2007 de 15 de Janeiro. Diário da República, 1ª Série, nº 10;

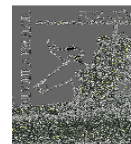
Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro. Diário da República, 1ª Série, nº 250;

Portaria nº 1633/2007 de 31 de Dezembro. Diário da República, 1ª Série, nº 251;

Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro. Diário da República, 1ª Série, nº 41;

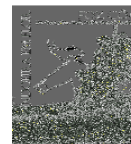
Lei nº 58/2008 de 9 de Setembro. Diário da República, 1ª Série, nº 174;

Lei nº 59/2008 de 11 de Setembro. Diário da República, 1ª Série, nº 176;



Decreto Regulamentar nº 18/2009 de 4 de Setembro. Diário da República, 1ª Série, nº 172.

Despacho nº 6056/2011 de 6 de Abril. Diário da República, 2ª Série, nº 68.

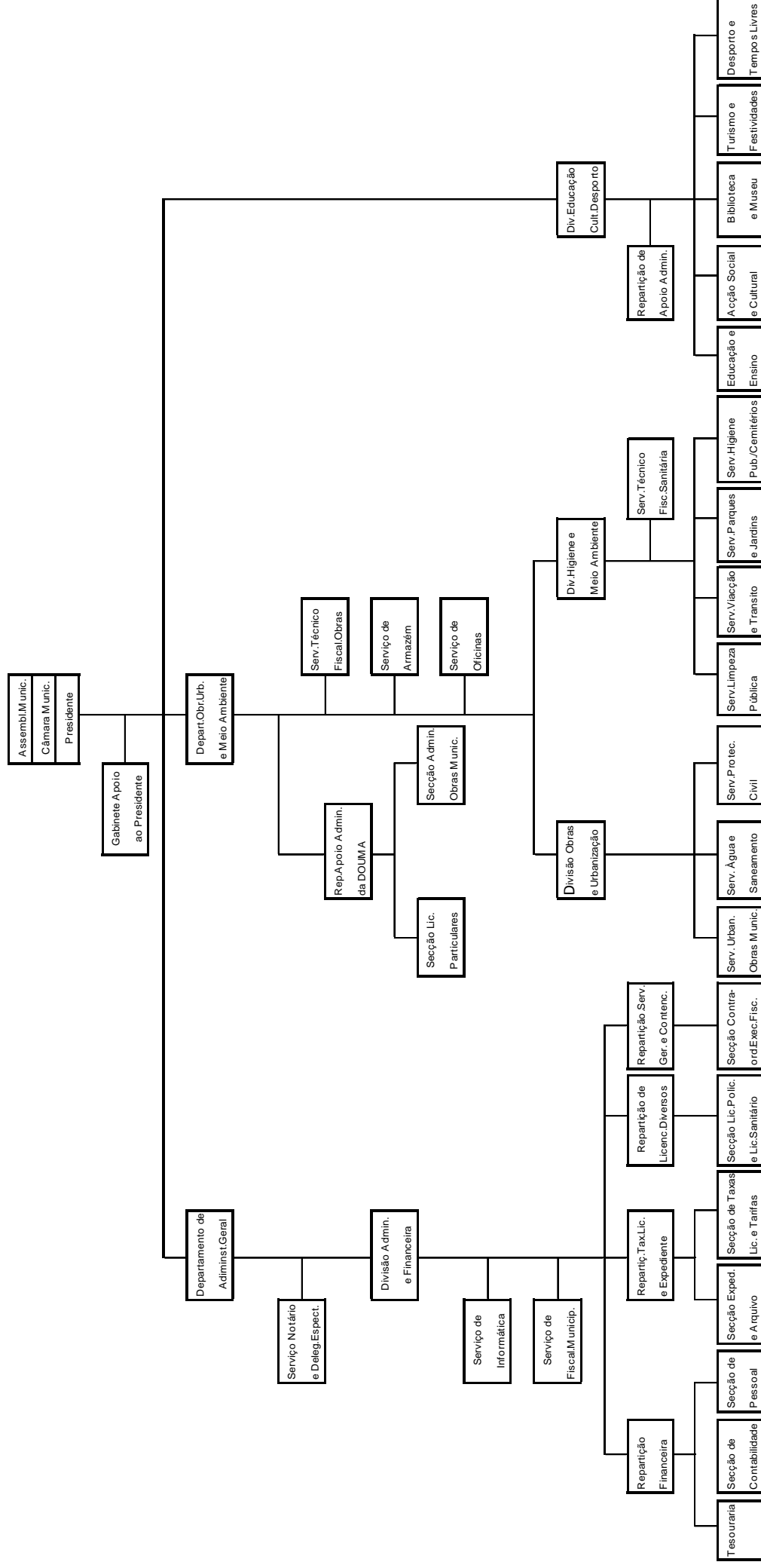


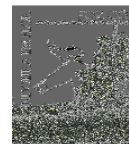
ANEXO I

(ORGANOGRAMA DO MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE FOZ CÔA)



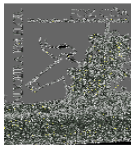
Diagnóstico aos objetivos gerais do SIADAP3 - Município de Vila Nova de Foz Côa





ANEXO II

(PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO
QUESTIONÁRIO)



Exm.º Senhor

Deferido
2011.11.09
[Signature]
Presidente da Câmara Municipal de
Vila Nova de Foz Côa
Praça do Município

5150 - 642 VILA NOVA DE FOZ CÔA

Ana Cristina Inteiro Guindeira, Mestranda do Curso de Gestão, Ramo de Administração Pública, a decorrer no Instituto Politécnico da Guarda, pretende elaborar a sua dissertação de Mestrado na temática do SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública) tendo o Município de Vila Nova de Foz Côa como exemplo e necessitando de avaliar a eficácia do sistema de Avaliação de Desempenho dos seus trabalhadores, com referência ao ano de 2010, vem mui respeitosamente solicitar a Vossa Excelência, como forma de recolha de dados, autorização para o lançamento de um questionário a todos os trabalhadores deste Município.

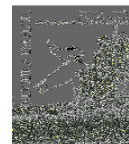
Pede deferimento.

Vila Nova de Foz Côa, 08 de Novembro de 2011

A Mestranda,

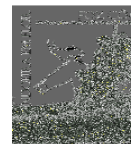
Ana Cristina Inteiro Guindeira
(Ana Cristina Inteiro Guindeira)

Anexo: Questionário



ANEXO III

(INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO)



Caro(a) Trabalhador,

Foi-me autorizado por despacho de 09 de Novembro de 2011, do Sr. Presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa, o lançamento de um questionário de respostas fechadas, como forma de recolha de dados e que se **destinam exclusivamente a uma investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado de Gestão**, variante de Administração Pública a decorrer no Instituto Politécnico da Guarda, com o **objetivo de avaliar a eficácia do sistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores deste Município, no âmbito do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP).**

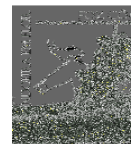
A informação a recolher é anónima, sendo que sem a mesma não será possível a realização do meu trabalho, pelo que apelo à sua colaboração participando no preenchimento do questionário em anexo! Para efeitos de preenchimento, agradeço que assinale com um "X" a opção que considerar mais adequada. Por favor, tenha em consideração como referência o **ano de 2010.**

Informo ainda, que como forma de assegurar o seu anonimato, encontra-se disponibilizado na sede do Município e Agrupamento Vertical de Escolas, uma “*urna igual às de voto*”, para aí depositar o seu questionário, **até ao dia 05 de Dezembro do corrente ano.**

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Cristina Guindeira (crisguindeira@hotmail.com)

☎925715654



Caro(a) Trabalhador,

A informação a recolher neste questionário é **anónima** e destina-se a uma investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado, com o **objetivo de diagnosticar se os objetivos direcionados para os Recursos Humanos do Município de Vila Nova de Foz Côa, cumprem com os propósitos do SIADAP**. Sem esta informação não será possível a realização do meu trabalho, pelo que apelo à sua participação! Para efeitos de preenchimento, agradeço que assinale com um "X" a opção que considerar mais adequada. Por favor tenha em consideração como referência o **ano de 2010**.

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Cristina Guindeira (crisguindeira@hotmail.com)

☎925715654

SECÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHADOR

1.1 Género:

Masculino ☐ Feminino ☐

1.2 Idade:

18-30 ☐ 31-45 ☐ 46-60 ☐ Mais de 61 ☐

1.3 Habilitações literárias em 31-12-2010:

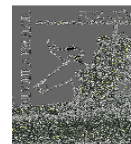
| | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1º Ciclo de Ensino Básico (4ºAno) | <input type="checkbox"/> | 2º Ciclo do Ensino Básico (6ºAno) | <input type="checkbox"/> |
| 3º Ciclo do Ensino Básico (9ºAno) | <input type="checkbox"/> | Ensino Secundário (12º Ano) | <input type="checkbox"/> |
| Bacharelato | <input type="checkbox"/> | Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| Mestrado | <input type="checkbox"/> | Doutoramento | <input type="checkbox"/> |

1.4 Anos de Serviço, a 31-12-2010:

0-10 ☐ 11-20 ☐ 21-30 ☐ Mais de 30 ☐

1.5 Categoria a que pertence:

| | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Técnico Superior | <input type="checkbox"/> | Assistente Técnico | <input type="checkbox"/> |
| Coordenador Técnico | <input type="checkbox"/> | Assistente Operacional | <input type="checkbox"/> |
| Encarregado Geral Operacional | <input type="checkbox"/> | Encarregado Operacional | <input type="checkbox"/> |
| Dirigente | <input type="checkbox"/> | Outra. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> |



SECÇÃO II – SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

2.1 Conhece os objectivos do Serviço, de que depende?

Sim ☐ Não ☐ Não Sei ☐

2.2 Os objectivos a concretizar ao longo do ano, foram fixados com clareza?

Sim ☐ Não ☐ Não Sei ☐

2.3 O cumprimento dos seus objectivos depende claramente de si?

Sim ☐ Não ☐ Não Sei ☐

2.4 Foram-lhe atribuídos objectivos partilhados com os seus colegas?

Sim ☐ Não ☐ Não Sei ☐

2.5 Os objectivos fixados para o corrente ano (2011), são iguais aos do ano anterior (2010) (exceptuando os indicadores)?

Uma grande parte ☐ Uma pequena parte ☐ Nenhum ☐

2.6 No ano em referência, frequentou acções de formação profissional?

Sim ☐ Não ☐

2.6.1 Se Sim, Quantas? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 Mais de 3 ☐

2.6.2 Da iniciativa de Quem? Iniciativa própria ☐ Iniciativa do Superior Hierárquico ☐

2.6.3 De que forma os conhecimentos apreendidos o/a auxiliaram?

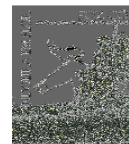
- A apoiar no cumprimento dos seus objectivos ☐
- A desenvolver um trabalho específico ☐
- Na aquisição de novas qualificações ☐

2.7 Participa nas decisões relacionadas com as suas tarefas e/ou dá sugestões ao seu superior hierárquico?

Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐

2.8 O seu superior hierárquico, comunica-lhe com regularidade a apreciação que vai fazendo sobre o seu trabalho?

Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐



2.9 Classifique, o seu superior hierárquico quanto à Liderança:

| | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | ☹ | | | | ☺ | |
| Muito fraca | | | | | | Muito Boa |

2.10 Acha que os seus objectivos contribuem para a melhoria do Serviço (no sentido de melhorar a sua qualidade)?

Sim ☐ Não ☐ Não Sei ☐

2.11 Acha que se não cumprir com os seus objectivos, provocará algum impacto nos objectivos estratégicos da Câmara?

Sim ☐ Não ☐ Não Sei ☐

2.12 Acha que o seu desempenho tem melhorado, ao longo dos últimos anos?

Sim ☐ Não ☐ Não Sei ☐

2.13 Que avaliação final, menção qualitativa, obteve na última avaliação de desempenho?

Excelente ☐ Relevante ☐ Adequado ☐ Inadequado ☐

2.14 Considera justo o resultado da sua última avaliação de desempenho, quando comparado com a dos seus colegas?

Sim ☐ Não ☐ Não Sei ☐

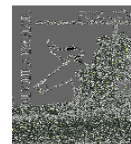
2.15 Reclamou da sua avaliação?

Sim ☐ Não ☐ **→ A sua pretensão foi atendida?** Sim ☐ Não ☐

2.16 Acha que a Avaliação de Desempenho:

| | Sim | Não | Não sei |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Contribui para a Motivação para o trabalho</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Promove o desenvolvimento profissional</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>É um processo justo</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Trata-se apenas de um mero processo burocrático</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

🙏 Obrigada pela sua colaboração !



ANEXO IV

(RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO TESTE SPEARMAN'S RHO)



Diagnóstico aos objetivos gerais do SIADAP3 - Município de Vila Nova de Foz Côa



Correlations

| | Q.1.1 | Q.1.2 | Q.1.3 | Q.1.4 | Q.1.5 | Q.2.1 | Q.2.2 | Q.2.3 | Q.2.4 | Q.2.5 | Q.2.6 .1 | Q.2.6 2 | Q.2.6 3 | Q.2.7 | Q.2.8 | Q.2.9 | Q.2.10 | Q.2.11 | Q.2.12 | Q.2.13 | Q.2.14 | Q.2.15 | Q.2.16 .1 | Q.2.16 2 | Q.2.16 3 | Q.2.16 4 |
|----------------|-------------------------|-------|--------|---------|--------|---------|-------|---------|--------|--------|-------------|------------|------------|-------|-------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Spearman's rho | Correlation Coefficient | 1,000 | ,076 | -,064 | -,092 | ,181 | ,062 | -,027 | ,053 | -,094 | ,000 | ,023 | -,318 | -,206 | ,037 | -,093 | ,245 | ,379** | -,056 | -,054 | ,318** | ,007 | ,364** | ,190 | ,225 | ,132 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,522 | ,849 | ,439 | ,129 | ,610 | ,822 | ,657 | ,441 | ,927 | ,521 | ,085 | ,085 | ,764 | ,462 | ,040 | ,001 | ,644 | ,667 | ,009 | ,953 | ,003 | ,138 | ,081 | ,298 |
| | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 72 | 71 | 72 | 72 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 65 | 71 | 70 | 71 | 65 | 67 | 68 | 64 | 62 | 61 | 64 |
| | Correlation Coefficient | ,076 | 1,000 | -,246 | ,419** | -,069 | -,204 | -,068 | -,006 | -,018 | -,031 | ,526* | -,376 | -,279 | -,049 | -,082 | ,133 | -,150 | -,365** | -,128 | ,055 | ,151 | -,021 | -,001 | ,048 | -,219 |
| Q.1.2 | Sig. (2-tailed) | ,522 | | ,036 | ,000 | ,564 | ,575 | ,959 | ,882 | ,002 | ,800 | ,025 | ,136 | ,688 | ,502 | ,289 | ,212 | ,002 | ,286 | ,664 | ,656 | ,219 | ,869 | ,994 | ,716 | ,082 |
| | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 72 | 71 | 72 | 72 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 65 | 71 | 70 | 71 | 65 | 67 | 68 | 64 | 62 | 61 | 64 |
| | Correlation Coefficient | ,023 | -,246 | 1,000 | -,214 | -,497** | ,116 | ,141 | ,287 | ,091 | ,134 | ,173 | -,377 | ,034 | -,072 | ,082 | -,268 | -,062 | ,223 | -,043 | -,171 | -,081 | ,010 | ,055 | -,234 | -,153 |
| | Sig. (2-tailed) | ,849 | ,036 | | ,070 | ,000 | ,330 | ,239 | ,014 | ,449 | ,267 | ,008 | ,493 | ,136 | ,551 | ,498 | ,031 | ,606 | ,064 | ,724 | ,174 | ,092 | ,939 | ,669 | ,069 | ,227 |
| Q.1.4 | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 72 | 71 | 72 | 72 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 65 | 71 | 70 | 71 | 65 | 67 | 68 | 64 | 62 | 61 | 64 |
| | Correlation Coefficient | -,064 | ,419** | 1,000 | 1,000 | -,085 | -,174 | ,072 | ,011 | -,241* | ,027 | ,178 | -,198 | -,415 | -,011 | ,104 | ,170 | -,254* | -,364** | -,271* | -,093 | ,047 | -,260* | -,200 | -,146 | -,177 |
| | Sig. (2-tailed) | ,589 | ,000 | ,070 | ,475 | ,143 | ,550 | ,926 | ,216 | ,044 | ,827 | ,481 | ,446 | ,110 | ,928 | ,391 | ,175 | ,032 | ,002 | ,022 | ,544 | ,704 | ,038 | ,120 | ,262 | ,163 |
| | Correlation Coefficient | 73 | 73 | 73 | 73 | 72 | 71 | 72 | 72 | 70 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 65 | 71 | 70 | 71 | 65 | 67 | 68 | 62 | 61 | 64 |
| Q.1.5 | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 72 | 71 | 72 | 72 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 65 | 71 | 70 | 71 | 65 | 67 | 68 | 64 | 62 | 61 | 64 |
| | Correlation Coefficient | -,092 | -,069 | -,497** | -,085 | 1,000 | -,108 | -,324** | -,188 | ,269 | ,312** | -,420 | ,260 | ,227 | ,041 | -,151 | ,128 | -,024 | ,046 | ,159 | ,055 | ,060 | -,141 | -,241 | ,069 | ,281* |
| | Sig. (2-tailed) | ,439 | ,564 | ,000 | ,475 | ,847 | ,369 | ,005 | ,113 | ,024 | ,009 | ,082 | ,313 | ,398 | ,732 | ,212 | ,308 | ,294 | ,846 | ,701 | ,205 | ,628 | ,267 | ,059 | ,597 | ,024 |
| | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 72 | 71 | 72 | 72 | 70 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 65 | 71 | 70 | 71 | 65 | 67 | 68 | 62 | 61 | 64 |
| Q.2.1 | Correlation Coefficient | ,181 | -,204 | ,116 | -,174 | -,023 | ,045 | -,053 | ,216 | ,414** | ,067 | -,074 | -,236 | ,030 | ,132 | -,332** | ,657** | ,513** | ,012 | ,197 | ,122 | -,036 | ,414* | ,420* | ,184 | ,090 |
| | Sig. (2-tailed) | ,129 | ,086 | ,330 | ,143 | ,847 | ,712 | ,657 | ,069 | ,000 | ,581 | ,770 | ,362 | ,805 | ,274 | ,007 | ,000 | ,000 | ,920 | ,119 | ,331 | ,774 | ,001 | ,001 | ,158 | ,484 |
| | N | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 71 | 72 | 72 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 64 | 70 | 69 | 70 | 64 | 66 | 67 | 63 | 61 | 60 | 63 |
| | Correlation Coefficient | ,062 | -,068 | ,141 | ,072 | -,108 | ,045 | 1,000 | ,448** | ,221 | ,027 | -,182 | -,358 | -,125 | ,028 | ,353** | ,311* | ,014 | ,072 | ,082 | -,054 | ,023 | -,022 | ,006 | ,125 | -,107 |
| Q.2.2 | Sig. (2-tailed) | ,610 | ,575 | ,239 | ,550 | ,369 | ,712 | ,000 | ,065 | ,071 | ,826 | ,470 | ,158 | ,817 | ,003 | ,013 | ,908 | ,557 | ,501 | ,676 | ,856 | ,868 | ,962 | ,344 | ,406 | ,406 |
| | N | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 70 | 69 | 18 | 17 | 16 | 70 | 63 | 69 | 68 | 69 | 63 | 65 | 62 | 60 | 59 | 62 | |
| | Correlation Coefficient | ,027 | -,006 | ,287* | ,011 | -,324** | -,053 | ,448** | ,075 | -,015 | ,085 | ,406 | -,477 | 0,000 | -,044 | -,142 | -,040 | -,054 | -,035 | -,204 | ,002 | -,147 | -,144 | -,118 | -,194 | -,162 |
| | Sig. (2-tailed) | ,822 | ,959 | ,014 | ,926 | ,005 | ,657 | ,000 | ,530 | ,902 | ,483 | ,094 | ,053 | 1,000 | ,714 | ,024 | ,739 | ,659 | ,776 | ,106 | ,985 | ,236 | ,261 | ,366 | ,138 | ,206 |
| Q.2.3 | N | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 71 | 72 | 72 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 64 | 70 | 69 | 70 | 64 | 66 | 67 | 63 | 61 | 60 | 63 |
| | Correlation Coefficient | ,053 | -,018 | ,091 | ,148 | -,188 | ,216 | ,075 | 1,000 | ,044 | -,039 | ,271 | -,045 | -,061 | ,124 | ,439** | ,266 | ,204 | -,079 | ,061 | ,173 | ,245* | ,125 | ,073 | ,044 | -,092 |
| | Sig. (2-tailed) | ,657 | ,882 | ,449 | ,216 | ,113 | ,069 | ,065 | ,530 | ,720 | ,747 | ,277 | ,862 | ,821 | ,303 | ,000 | ,026 | ,093 | ,517 | ,630 | ,164 | ,045 | ,329 | ,575 | ,737 | ,473 |
| | N | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 71 | 72 | 72 | 70 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 64 | 70 | 69 | 70 | 64 | 66 | 63 | 61 | 60 | 63 |



Diagnóstico aos objetivos gerais do SIADAP3 - Município de Vila Nova de Foz Côa



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------------------------|--------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|-------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|-------|---------|--------|-------|-------|
| Q.2.5 | Correlation Coefficient | -.094 | -.371** | .134 | -.241 | .269* | .414** | .217 | -.015 | .044 | 1,000 | -.038 | -.501* | .285 | .106 | .052 | .130 | -.148 | .222 | .215 | .160 | .246 | .030 | .131 | .089 | .095 | -.057 | .095 |
| | Sig. (2-tailed) | .441 | .002 | .267 | .044 | .024 | .000 | .071 | .902 | .720 | | .759 | .034 | .268 | .696 | .672 | .287 | .251 | .069 | .080 | .193 | .052 | .813 | .294 | .493 | .469 | .670 | .463 |
| Q.2.6 | Correlation Coefficient | 0,000 | -.031 | -.316** | .027 | .312** | .067 | .027 | .085 | -.039 | -.038 | 1,000 | .093 | .040 | -.306 | .198 | .314** | -.006 | .277* | .067 | .68 | .63 | .124 | .014 | .109 | -.065 | .051 | .62 |
| | Sig. (2-tailed) | 1,000 | .800 | .008 | .827 | .009 | .581 | .826 | .483 | .747 | .759 | | .715 | .879 | .250 | .100 | .008 | .961 | .021 | .589 | .388 | .190 | .325 | .913 | .399 | .623 | .699 | .918 |
| Q.2.6.1 | Correlation Coefficient | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 69 | 70 | 70 | 68 | 70 | 18 | 17 | 16 | 70 | 69 | 63 | 69 | 68 | 69 | 63 | 65 | 66 | 62 | 60 | 59 | 62 |
| | Sig. (2-tailed) | .023 | .526* | .173 | .178 | -.420 | -.074 | -.182 | .406 | .271 | -.501* | .093 | 1,000 | -.571* | -.323 | -.223 | .016 | .343 | | -.065 | .069 | -.525* | .192 | .248 | .210 | .378 | -.317 | -.233 |
| Q.2.6.2 | Correlation Coefficient | .927 | .025 | .493 | .481 | .082 | .770 | .470 | .094 | .277 | .034 | .715 | .021 | .021 | .240 | .374 | .951 | .163 | .803 | .803 | .786 | .030 | .459 | .338 | .418 | .183 | .269 | .423 |
| | Sig. (2-tailed) | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 16 | 15 | 18 | 18 | 18 | 18 | 17 | 18 | 17 | 17 | 17 | 17 | 14 | 14 | 14 |
| Q.2.6.3 | Correlation Coefficient | -.167 | -.376 | -.377 | .198 | .260 | -.236 | -.358 | -.477 | -.045 | .285 | .040 | -.571* | 1,000 | .056 | .075 | -.114 | .189 | -.161 | -.087 | .060 | .242 | -.456 | .149 | .036 | -.053 | -.365 | -.421 |
| | Sig. (2-tailed) | .521 | .136 | .136 | .446 | .313 | .362 | .158 | .053 | .862 | .268 | .879 | .021 | .842 | .776 | .664 | .482 | .536 | .740 | .740 | .821 | .385 | .076 | .582 | .896 | .863 | .220 | .152 |
| Q.2.7 | Correlation Coefficient | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 17 | 15 | 17 | 16 | 16 | 17 | 17 | 17 | 15 | 16 | 16 | 16 | 13 | 13 | 13 |
| | Sig. (2-tailed) | -.318 | -.279 | .034 | -.415 | .227 | -.044 | -.125 | 0,000 | -.061 | .106 | -.306 | -.323 | .056 | 1,000 | .288 | -.562* | .141 | | -.116 | .191 | -.050 | .152 | .033 | -.555* | -.189 | .408 | .334 |
| Q.2.8 | Correlation Coefficient | .085 | .688 | .551 | .928 | .732 | .805 | .817 | .714 | .303 | .672 | .100 | .374 | .776 | .279 | .003 | .715 | .218 | .365 | .365 | .810 | .090 | .467 | .913 | .677 | .429 | .781 | .213 |
| | Sig. (2-tailed) | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 70 | 71 | 71 | 69 | 70 | 18 | 17 | 16 | 71 | 70 | 64 | 70 | 69 | 70 | 64 | 66 | 67 | 63 | 61 | 60 | 63 |
| Q.2.9 | Correlation Coefficient | .037 | -.082 | .082 | .104 | -.151 | .132 | .353** | .270* | .439** | .130 | .314** | .016 | -.114 | -.562* | .348** | 1,000 | -.281* | -.005 | .065 | -.239* | .141 | .094 | .071 | .142 | .051 | -.204 | -.237 |
| | Sig. (2-tailed) | .764 | .502 | .498 | .391 | .212 | .274 | .003 | .024 | .000 | .287 | .008 | .951 | .664 | .023 | .003 | .025 | .025 | .968 | .596 | .048 | .266 | .451 | .569 | .267 | .694 | .118 | .062 |
| Q.2.10 | Correlation Coefficient | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 69 | 70 | 70 | 69 | 69 | 18 | 17 | 16 | 70 | 70 | 63 | 69 | 68 | 69 | 64 | 66 | 67 | 63 | 61 | 60 | 63 |
| | Sig. (2-tailed) | -.093 | .133 | -.268* | .170 | .128 | -.332** | -.311* | -.142 | -.327** | -.148 | -.006 | .343 | .189 | .141 | -.047 | -.281* | 1,000 | -.446** | -.374** | -.180 | -.205 | -.262* | .019 | -.378** | -.311* | -.153 | .081 |
| Q.2.11 | Correlation Coefficient | .462 | .289 | .031 | .175 | .308 | .007 | .013 | .263 | .008 | .251 | .961 | .163 | .482 | .616 | .715 | .025 | | .000 | .002 | .151 | .116 | .041 | .882 | .003 | .018 | .256 | .541 |
| | Sig. (2-tailed) | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 64 | 63 | 64 | 64 | 62 | 63 | 18 | 16 | 15 | 64 | 63 | 65 | 65 | 64 | 65 | 60 | 61 | 62 | 60 | 58 | 57 | 59 |
| Q.2.11.1 | Correlation Coefficient | .245* | -.150 | -.062 | -.254* | .126 | .657** | .014 | -.040 | .266* | .222 | .277* | | -.161 | | .149 | -.005 | -.446** | 1,000 | .410** | .273* | .227 | .285* | -.020 | .572** | .334** | .310* | .265* |
| | Sig. (2-tailed) | .040 | .212 | .606 | .032 | .294 | .000 | .908 | .739 | .026 | .069 | .021 | .536 | | | .218 | .968 | .000 | .000 | .000 | .021 | .069 | .019 | .872 | .000 | .008 | .015 | .034 |
| Q.2.11.2 | Correlation Coefficient | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 70 | 69 | 70 | 70 | 68 | 69 | 18 | 17 | 16 | 70 | 69 | 65 | 71 | 70 | 71 | 65 | 67 | 68 | 64 | 62 | 61 | 64 |
| | Sig. (2-tailed) | .379** | -.365** | .223 | -.364** | -.024 | .513** | .072 | -.054 | .204 | .215 | .067 | -.065 | -.087 | -.116 | .111 | .065 | -.374** | .410** | 1,000 | .044 | -.100 | .209 | -.152 | .353** | .257* | .198 | .126 |
| Q.2.11.3 | Correlation Coefficient | .001 | .002 | .064 | .002 | .846 | .000 | .557 | .659 | .093 | .080 | .589 | .803 | .740 | .669 | .365 | .596 | .002 | .000 | .000 | .719 | .433 | .092 | .219 | .005 | .045 | .130 | .324 |
| | Sig. (2-tailed) | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 69 | 68 | 69 | 69 | 67 | 68 | 17 | 17 | 16 | 69 | 68 | 64 | 70 | 70 | 70 | 64 | 66 | 67 | 63 | 61 | 60 | 63 |



Diagnóstico aos objetivos gerais do SIADAP3 - Município de Vila Nova de Foz Côa



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|-------------------------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|---------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|------|
| Q.2.12 | Correlation Coefficient | -.056 | -.128 | -.043 | -.271 | .046 | .012 | .082 | -.035 | -.079 | .160 | -.106 | .069 | .060 | .191 | -.029 | -.239 | -.180 | .273 | .044 | 1,000 | -.257 | .292 | .062 | .362** | .268 | .209 | .101 |
| | Sig. (2-tailed) | .644 | .286 | .724 | .022 | .701 | .920 | .501 | .776 | .517 | .193 | .388 | .786 | .821 | .480 | .810 | .048 | .151 | .021 | .719 | .039 | .017 | .613 | .003 | .107 | .427 | | |
| Q.2.13 | Correlation Coefficient | -.054 | .055 | -.171 | -.077 | .159 | .197 | .054 | -.204 | .061 | .246 | .167 | -.525* | .242 | -.050 | .213 | .141 | -.205 | .227 | -.100 | .71 | .65 | .67 | .68 | .64 | .61 | .64 | |
| | Sig. (2-tailed) | .667 | .664 | .174 | .544 | .205 | .119 | .676 | .106 | .630 | .052 | .190 | .030 | .385 | .859 | .090 | .266 | .116 | .069 | .433 | .039 | .592 | .666 | .289 | .490 | .603 | .474 | |
| Q.2.14 | Correlation Coefficient | .65 | .65 | .65 | .65 | .65 | .64 | .63 | .64 | .64 | .63 | .63 | .17 | .15 | .15 | .64 | .64 | .60 | .65 | .64 | .65 | .65 | .64 | .60 | .58 | .57 | .60 | |
| | Sig. (2-tailed) | .318** | .055 | -.207 | -.093 | .055 | .122 | .023 | .002 | .173 | .030 | .124 | .192 | -.456 | -.152 | .091 | .094 | -.262* | .285* | .209 | .292* | -.068 | 1,000 | -.131 | .389** | .314* | .058 | |
| Q.2.15 | Correlation Coefficient | .007 | .151 | -.081 | .047 | .060 | -.036 | .000 | -.147 | .245 | .131 | .014 | .248 | .149 | .033 | .014 | .071 | .019 | -.020 | -.152 | .062 | .055 | .131 | .096 | .124 | -.006 | .055 | |
| | Sig. (2-tailed) | .953 | .219 | .511 | .704 | .628 | .774 | 1,000 | .236 | .045 | .294 | .913 | .338 | .582 | .907 | .913 | .569 | .882 | .872 | .219 | .613 | .666 | .292 | .453 | .342 | .961 | .667 | |
| Q.2.16 | Correlation Coefficient | .68 | .68 | .68 | .68 | .68 | .67 | .66 | .67 | .67 | .66 | .66 | .17 | .16 | .15 | .67 | .67 | .62 | .68 | .67 | .68 | .64 | .67 | .63 | .61 | .60 | .63 | |
| | Sig. (2-tailed) | 1,000 | .423 | .423 | .423 | .423 | .423 | .423 | .423 | .423 | .423 | .423 | .17 | .16 | .15 | .423 | .423 | .293 | .423 | .057 | .057 | .057 | .423 | .423 | .423 | 1,000 | .423 | |
| Q.2.16 | Correlation Coefficient | .364** | -.021 | .010 | -.260* | -.141 | .414** | -.022 | -.144 | .125 | .089 | .109 | .210 | .036 | -.555* | .054 | .142 | -.378** | .572** | .353** | .362** | .4 | .4 | .4 | .4 | .4 | .4 | |
| | Sig. (2-tailed) | .003 | .869 | .939 | .038 | .267 | .001 | .868 | .261 | .329 | .493 | .399 | .418 | .896 | .039 | .677 | .267 | .003 | .000 | .005 | .003 | .289 | .002 | .453 | .000 | .001 | .328 | |
| Q.2.16 | Correlation Coefficient | .64 | .64 | .64 | .64 | .64 | .63 | .62 | .63 | .63 | .62 | .62 | .17 | .16 | .14 | .63 | .63 | .60 | .64 | .63 | .64 | .60 | .62 | .63 | .61 | .61 | .60 | |
| | Sig. (2-tailed) | .190 | -.001 | .055 | -.200 | -.241 | .420** | .006 | -.118 | .073 | .095 | -.065 | .378 | -.053 | -.189 | -.103 | .051 | -.311* | .334** | .257* | .268* | .093 | .244 | .124 | .844** | .423** | -.111 | |
| Q.2.16 | Correlation Coefficient | .138 | .994 | .669 | .120 | .059 | .001 | .962 | .366 | .575 | .469 | .623 | .183 | .863 | .578 | .429 | .694 | .018 | .008 | .045 | .035 | .490 | .061 | .342 | .000 | .001 | .399 | |
| | Sig. (2-tailed) | .081 | .716 | .069 | .262 | .597 | .158 | .344 | .138 | .737 | .670 | .699 | .269 | .220 | .213 | .781 | .118 | .256 | .015 | .130 | .107 | .603 | .015 | .961 | .001 | .919 | .919 | |
| Q.2.16 | Correlation Coefficient | .62 | .62 | .62 | .62 | .62 | .61 | .60 | .61 | .61 | .60 | .60 | .14 | .13 | .11 | .61 | .61 | .58 | .62 | .61 | .62 | .58 | .60 | .61 | .62 | .61 | .60 | |
| | Sig. (2-tailed) | .225 | .048 | -.234 | -.146 | .069 | .184 | .125 | -.194 | .044 | -.057 | .051 | -.317 | -.365 | .408 | -.037 | -.204 | -.153 | .310* | .198 | .209 | .070 | .314* | -.006 | .409** | 1,000 | -.013 | |
| Q.2.16 | Correlation Coefficient | .081 | .716 | .069 | .262 | .597 | .158 | .344 | .138 | .737 | .670 | .699 | .269 | .220 | .213 | .781 | .118 | .256 | .015 | .130 | .107 | .603 | .015 | .961 | .001 | .919 | .919 | |
| | Sig. (2-tailed) | .081 | .716 | .069 | .262 | .597 | .158 | .344 | .138 | .737 | .670 | .699 | .269 | .220 | .213 | .781 | .118 | .256 | .015 | .130 | .107 | .603 | .015 | .961 | .001 | .919 | .919 | |
| Q.2.16 | Correlation Coefficient | .61 | .61 | .61 | .61 | .61 | .60 | .59 | .60 | .60 | .59 | .59 | .14 | .13 | .11 | .60 | .60 | .57 | .61 | .60 | .61 | .57 | .59 | .60 | .61 | .61 | .60 | |
| | Sig. (2-tailed) | .132 | -.219 | -.153 | -.177 | .281* | .090 | -.107 | -.162 | -.092 | .095 | -.013 | -.233 | -.421 | .334 | .159 | -.237 | .081 | .265* | .126 | .101 | .094 | .058 | .055 | -.128 | -.013 | 1,000 | |
| Q.2.16 | Correlation Coefficient | .298 | .082 | .227 | .163 | .024 | .484 | .406 | .206 | .473 | .463 | .918 | .423 | .152 | .289 | .213 | .062 | .541 | .034 | .324 | .427 | .474 | .653 | .667 | .328 | .919 | .919 | |
| | Sig. (2-tailed) | .64 | .64 | .64 | .64 | .64 | .63 | .62 | .63 | .63 | .62 | .62 | .14 | .13 | .12 | .63 | .63 | .59 | .64 | .63 | .64 | .60 | .62 | .63 | .60 | .60 | .64 | |

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).